

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamiskorkeakoulu

TALOUDEN OHJAUS YLIOPISTOJEN STRATEGIOISSA

Korkeakouluhallinnon ja -johtamisen
maisteriohjelma

Pro Gradu -tutkielma

Heinäkuu 2016

Ohjaaja: Vuokko Kohtamäki

Susanna Lumio

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamiskorkeakoulu, korkeakouluhallinto ja -johtaminen

Tekijä: LUMIO, SUSANNA

Tutkielman nimi: Talouden ohjaus yliopistojen strategioissa

Pro gradu -tutkielma: 65 sivua

Aika: Heinäkuu 2016

Avainsanat: talouden ohjaus, tulosbudjetointi, budjetointi, strategia, yliopisto, johtaminen

Tutkielman aiheena on selvittää, miten yliopistojen strategioissa ilmenee taloudenohjaus ja siihen liittyvät talousohjaus, taloussuunnittelu sekä tulosbudjetointi. Tutkimuksen kohteena ovat yliopistot ja niiden päästrategiat. Tutkielman teoreettinen viitekehys perustuu talousohjaukseen sekä tulosbudjetointiin korkeakoulu kontekstissa. Taustateorianä on tulosbudjetointi, jonka kautta määritellään toiminnan raamit ja joiden kautta organisaatio jakaa käytettävissä olevat resurssit. Tulosbudjetointi ohjaa organisaatiota määrittämään tuloksellisuuden kriteerit. Aluksi käsittelen työssäni talouden ohjausta ja sen kautta etenen talousohjaukseen, taloussuunnitteluun sekä tulosbudjetointiin. Selvitän tutkimuksessani, miten ne ilmenemistä yliopisto kontekstissa.

Aiempaa tutkimusta yliopistosektorilla on tehty strategioista ja talouden eri osa-alueista, mutta niitä ei ole kuitenkaan aiemmin liitetty saamaan tutkimukseen. Tutkimukseni on hyvin ajankohtainen, koska yliopisto sektorilla on tapahtumassa paljon isoja toimintaympäristön muutoksia, joissa strategiat ovat tärkeässä roolissa. Jokaisen yliopiston tulee erottua toinen toisistaan ja lunastettava kilpailuasemansa muiden joukosta. Aineisto koostuu yliopistojen verkkosivuilta löydettäviin strategiadokumentteihin. Kirjallisuudessa olen käyttänyt monipuolisesti strategiateorioihin liittyvää kirjallisuutta ja laajentanut näkökulmaani perehtymällä yliopistosektorilla tehtyihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen.

Tutkimuksessani olen luokitellut yliopistot opiskelijamäärän mukaisesti. Tutkimustuloksista oli havaittavissa, että talouden ohjaus näyttäytyy strategiadokumenteissa hyvin laajassa merkityksessä. Luokiteltuani talouden ohjauksen pääsin tutkimuksessa tarkemmalle tasolle. Sen kautta strategiat liittyivät niin talousohjaukseen, -suunnitteluun kuin tulosbudjetointiin. Tutkimukseni mukaan talouden ohjaus saisi olla merkittävämmässä roolissa ja nousta selkeämmin esiin yliopistojen strategioista, etenkin kun yliopistot elävät muuttuvassa toimintaympäristössä. Näin ollen myös talousohjauksen roolia on nostettava entistä enemmän osaksi strategiadokumenteja.

SISÄLLYS

1. JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset.....	5
1.3 Tutkimuskysymys	7
1.4 Tutkimuksen aineisto ja analyysi.....	7
1.5 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi.....	8
1.6 Teoreettinen viitekehys: talouden ohjaus osana strategiaa.....	9
1.7 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen.....	11
1.8 Rajaukset	23
2. TUTKIMUKSEN KÄSITTEET	24
2.1 Talouden ohjauksen käsite	24
2.2 Taloussuunnittelun käsite	25
2.3 Strategian käsite	26
3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS: TALouden OHJAUS JA TULOSBUDJETointi KORKEAKOULUSSA	30
3.1 Tulosbudjetointi	33
3.2 Budjetointi korkeakoulussa	36
4. ANALYYSI YLIOPISTOJEN STRATEGIOISTA TALouden OHJauksen NÄKÖKULMAsta.....	40
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	51
LÄHTEET	57

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Toiminta- ja taloussuunnittelu yliopistossa johdon näkökulmasta nähdään osaksi nykyaikaista talouden ohjausta ja suunnittelua. Myös yliopistojen strategisia näkökulmia tulisi vahvistaa ja viedä ne selkeämmin osaksi yliopiston johtamista. Kuitenkin yksikkötasolla suunnittelu nähdään monesti vain pienenä lyhytaikaisena tiedotteena osana tavoitekeskusteluita. Talouden ohjauksen tärkeyttä ja taloussuunnittelun merkitystä sekä ajatusta tulevaisuuteen katsomisesta on pyritty kehittämään entisestään. Lisäksi yliopistojen tulisi toimia tavoitteellisesti, tehokkaasti ja tuloksellisesti. Näiden lisäävät entisestään yliopistotason strategisen ja talouden ohjauksen tärkeyttä.

Talouden ohjaus on osa niin yliopiston kuin laitoksen strategista suunnittelua sekä johtamista. Ne ovat organisaation perusta, jonka kautta organisaatiot voivat saavuttaa kilpailuasemansa. Toiminta- ja taloussuunnitelman tavoitteena on, että se toteutetaan pitkän tähtäimen suunnitelmana ja se liitetään osaksi talouden suunnittelemista. Strateginen suunnittelu tuottaa organisaatiolle päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka kehittävät organisaation toimintaa haluttuun suuntaan. Strateginen suunnittelu vastaa kysymyksiin, millainen organisaatio on, mitä se tekee ja miksi se on olemassa. Jotta strateginen suunnittelu voisi tuottaa parhaan tuloksen, se vaatii laajaa, mutta tehokasta tietämystä strategisista vaihtoehdoista ja niiden seuraamuksista. (Bryson 1988, 4–5).

Tieteellistä liikkeenjohtoteoriaa voidaan pitää tavoite- ja tehokkuusmallin perustan luojana ja edelläkävijänä. Tässä organisaatioteoriassa on kyse siitä, että organisaatiot mittaavat tavoitteiden tehokasta saavuttamista ja pitävät mittaamista välttämättömänä tekijänä johtamisessa. Organisaatiot mallintavat työprosesseja ja -suorituksia tuhlauksen välttämiseksi ja tuottavuuden vahvistamiseksi. (Harisalo 2008, 65–66). Samaa ajatusta on myös budjetoinnissa, jossa on kyse pitkälti resurssien mitoittamisesta, jotta organisaatio toimisi mahdollisimman tehokkaasti ja taloudellisesti.

Strateginen johtaminen yliopistoissa on entistä tiukemmin integroitumassa osaksi yliopiston päätöksentekoa sekä johtamista. Tähän vaikuttavat yliopistojen laajempi kansainvälistyminen, resursseihin liittyvät haasteet, yliopistojen välinen kilpailu niin opiskelijoista kuin työntekijöistä. Lisäksi vaikuttavat rahoitukseen liittyvä kansallinen ja kansainvälinen kilpailu. Johtamisen näkökulmasta on siirrytty suunnittelu- ja hallinto keskeisestä johtamismallista kohti johtamis- ja

kehittämiskeskeistä johtamismallia. Myös kasvanut vastuu talousohjauksesta ja resurssikehyksen turvaamisesta on sisältynyt tähän näkökulman muutokseen. Yliopistot ovat monimuotoisia organisaatioita, joissa strategiaprosessilla ja strategian toteuttamisella on suuri merkitys. Tirronen viittaa artikkelissaan Jarzabkowski (2009) Strategy-as-Practice koulukuntaan, jossa strategisen ajattelun keskiöön on noussut prosessien, yksilöiden ja itse toimintaan viittaavat tehtävät. Strategy-as-Practice koulukunnan mukaan strategia on toimintaa, jota useat organisaation eri toimijat toteuttavat organisaation sisällä ja ulkopuolella. Yliopistojen tulevaisuutta koskeva tieto on hyvin epävarmaa. Ei ole selvää millainen yliopisto on esimerkiksi vuonna 2020. Tulevaisuuden ennakointi korostaa erityisesti osallistamisen merkitystä ja painopiste siirtyy enemmän tulevassa olevaan kehitykseen ja strategian vaihtoehtojen ennakointiin sekä toisaalta myös varautumiseen erilaisiin muutoksiin. Tavoitteena on sitouttaa työntekijät organisaatioon, etsiä uusia luovia ratkaisuja, mutta myös tuottaa pitkän aikavälin strategista tietoa, luoden yleisen ajattelukehyksen yliopiston strategiselle ohjaukselle uudessa toimintaympäristössä. (Tirronen 2014, 70–75).

Strategisen johtamisen kehittäminen on kompleksista ja moniulotteista erityisesti professioihin perustuvissa ja löyhäsidonnaisissa organisaatioissa kuten yliopistoissa. Organisaation eri toimijat käyttävät erilaisia strategisia näkökulmia ja konsepteja riippuen siitä millaista strategista näkökulmaa toimija edustaa. Strateginen johtaminen on uutta yliopistoissa, jonka vuoksi yliopiston toimijat voivat kokea heidän sosiaalisen maailman erilaiseksi, vaikka se ei olisi juurikaan muuttunut. (Cai & Kohtamäki 2014, 94). Strateginen johtaminen yliopistossa on hallintaa vapauden avulla. Se liittyy tutkijoiden, opettajien ja opiskelijoiden akateemiseen vapauteen, joka edellyttää yliopistolta jaettua hallintotapaa. Ylhäältä vaaditaan johtamisjärjestelmän hyvää toimivuutta. Samalla asiantuntijayhteisöä tulee kyetä osallistamaan ja sitouttamaan hallintoon ja sen ohjaamaan toimintaan. Strategisen johtamisen keskeinen vaikeus liittyy pitkälti tieteenalojen monimuotoisuuteen ja sen hallintaan. Yleensä strategista johtamista joudutaan toteuttamaan ympäristöön liittyvässä jännityksessä, koska hallintoa ja akateemista vapautta on vaikea yhdistää. Akateemiset yhteisöt ovat toiminnallisesti liittyneet toisiinsa varsin löyhästi, mutta kuitenkin niiden arvot ja säännöt, joiden kautta yliopistojen toimintaa johdetaan, ovat varsin homogeenisia. Yliopistoihin on muodostunut ajan saatossa erilaisia akateemisia kulttuureita, jotka hallitsevat yksittäisissä tieteenaloissa sekä oppiaineiden kehityksessä. (Tirronen 2014, 76).

Strateginen johtaminen ja kehittäminen ovat suhteellisen uusi ilmiö yliopisto kontekstissa. Tämä on erityisesti Suomessa nousemassa esille korkeakoulutuksen kehittämisessä. Yliopistot kehittävät

strategista johtamista erilaisessa ympäristössä kuin esimerkiksi ammatilliset opistot. Näissä johtamiskulttuuri sekä -rakenteet on hyvin erilaisia verrattuna yliopistoihin. Vuoden 2009 yliopisto muutos tai yliopistojen vahva autonominen asema ei tue strategisen johtamisen kehittämistä yliopistoissa. Yliopistot vastaavat toiminnastaan ja taloudestaan itsenäisesti. Toisaalta kasvava vastuu toiminnoista ajaa yliopistoja kehittämään strategista johtamista ja johtamisen systeemejä. Strateginen johtaminen on yksi keino hallita muuttuvaa ja epävarmaa ympäristöä. (Cai & Kohtamäki 2014, 79). Uudistuksen myötä yliopistojen ohjaus muuttui opetusministeriön kautta strategiseksi puiteohjaukseksi. Tämä tarkoitti yliopistoille taloudellisen autonomian ja toiminnallisen itsenäisyyden kasvua. Sen myötä yliopistojen johtamisen ja päätöksenteon rakenteissa alkoi tapahtua muutoksia ja lisäksi toimintakulttuuri sekä -tavat seurasivat muutoksesta tapahtuvaa kehitystä. Näin kyseisen liiketoimintatavan myötä pohjautuvan ajattelu- sekä toimintatavan kautta alettiin kehittämään yliopistojen hallintomallia. (Tirronen 2015, 22–23).

Yliopisto kontekstissa strategisella johtamisella on tärkeä rooli, joka liittyy yliopiston kompleksiseen toimintaan. Sisäisten toimintojen ja prosessien yhtenäistämässä ja edelleen suunnittelemisessa on huomioitava kulttuurin vaikutus ja strategisen ajattelun tietoisuuden nostaminen toimintaympäristössä. Toimintojen, tehtävien ja ympäristön kompleksisia on suuri haaste yliopiston johtamisessa. Myös liittymäpinnat resursointiin, päätöksentekoon sekä tavoitteisiin, rakenteisiin ja prosesseihin tulee huomioida. Nämä ovat yhteydessä yliopiston organisaation kompleksisuuden, monimuotoisten tavoitteiden, yliopistotoimijoiden arvoihin ja akateemisen työn luonteeseen. Näihin yhdistyy lisäksi poliittinen ja taloudellinen suhde yhteiskuntaan ja erityisesti kasvava tarve palvella modernia yhteiskuntaa. (Cai & Kohtamäki 2014, 80–82).

Opetusministeriö ja yliopisto sopivat keskenään määrävuosiksi kerrallaan yliopiston toiminnalle asetettavat keskeiset määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Lisäksi sovitaan niiden osalta toteuttamisen seurannasta ja arvioinnista. Laissa säädettyjen tehtävien toteuttamiseksi, opetusministeriö myöntää yliopistoille rahoitusta. Perusrahoitusta myönnetään laskennallisin perustein, joka ottaa huomioon yliopiston toiminnan laajuuden, laadun ja vaikuttavuuden. Yliopistot voivat saada myös tuloksellisuusrahoitusta tuloksellisen toiminnan perusteella. On mahdollista myös, että opetusministeriö asettaa rahoituksen käyttämiselle ehtoja ja rajoituksia. (Yliopistolaki 558/2009, 48–49 §). Tämän kautta yliopistot saavat talouden osalta toimintansa raamit.

Näiden raamien sekä strategian pohjalta yliopisto suunnittelee vuotuiset budjetit. Yliopistojen päätöksenteko on itsenäistä, sillä sen toiminta pohjautuu yliopistojen itsehallinnolle ja tieteen vapaudelle. Yliopistolain mukaisesti yliopistot itse päättävät sisäisestä hallinnostaan. Yliopistojen toimintaan määritellään hallitusohjelman ja hallituksen toimintasuunnitelman kautta, joiden mukaan määräytyvät lähivuosien koulutus- ja tutkimuspoliittiset linjaukset. Eduskunta ja valtioneuvosto asettavat yliopistoille strategiset tavoitteet ja näiden lisäksi yliopistoja ohjataan ministeriön ja yliopistojen välisillä sopimuksilla. Yliopistot käyvät neljän vuoden välein sopimusneuvottelut, jossa sovitaan yliopiston yhteiset tavoitteet, korkeakoulukohtaiset toimenpiteet ja tutkintotavoitteet sekä niiden vaatimat määrärahat. Sopimuksessa määritellään myös, miten tavoitteiden toteutumisesta raportoidaan. Yliopistot saavat sopimusneuvottelun ja korkeakouluvierailun yhteydessä korkeakoulukohtaista palautetta sekä määrääjoin kaikille yliopistoille annetaan kirjallista palautetta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016).

Yliopiston ohjaukskapasiteetin vahvistamiseen liittyy osaltaan taloudellisen autonomian vahvistaminen, joka liittyy pitkälti kysymykseen yliopiston juridisesta asemasta ja sen suhteesta julkiseen valtaan sekä yliopiston johtamismalleihin. Yliopiston perinteistä autonomian muotoa, toiminnallista autonomiaa, täydentää taloudellinen autonomia, joka näkyy ihmisten vapautena tutkia, opettaa ja opiskella. Valtion-, markkinoiden-, akateemisen yhteisön- sekä yliopiston ohjauksista koostuvat modernin yliopiston johtaminen. Valtion ohjaus on pääosin strategista puiteohjausta, jossa yliopistolle annetaan mahdollisimman avoin hallinnollinen, taloudellinen sekä toiminnallinen eli akateeminen toimintavapaus. Tämä edistää yliopistojen välistä erikoistumista ja takaa korkeakoulujärjestelmän monimuotoisuuden sekä julkisten voimavarojen tarkoituksenmukaisen käyttämisen. (Niiranen & Saarti 2008, 61–62).

Modernissa yliopistossa voidaan eritellä kolme tehtävää, jotka ovat tutkimus, opetus ja hallinto. Toiminnassa korostuvat itseohjautuvat elementit, joka näkyy erityisesti keskushallinnossa ja akateemisessa yhteisössä. Moderni yliopisto käsittää instituution, jolla tarkoitetaan akateemisen yhteistyön sosiaalista rakennetta ja itsesääätelyä sekä organisaation, joka käsittää yliopiston rakenteen ja hallinnollis-taloudellisen sääntelyn. Yliopiston hallintojärjestelmässä korostuu alhaalta ylöspäin muotoutuva yliopisto. Tämä tarkoittaa sitä, että akateemista yhteisöä ja siihen liittyvää toimintaa koskevat ratkaisut on sitoutettu toimintaympäristöön. Hallinnollinen ja strateginen päätöksenteko on eriytetty yliopiston hallitukselle ja toimivalta rehtoraattiin ja sen kautta valmistelevaan hallinnolliseen yksikköön. Toiminnan kontrollimenetelmät liittyvät toiminnan ohjaukseen sekä sen tuloksiin kuin

itse toiminnan yksityiskohtaiseen kontrollointiin. Tuottavuuden arviointi on osa modernia yliopistoa samoin kuin toiminnan taloudellisuus. Ajatus modernista yliopistosta ei ole velvoittava vaan ennemminkin se ohjaa yliopiston toimintaa. Omalla olemassaolollansa ja määrittelemällä toimintansa ainutlaatuisuuden, moderni yliopisto perustelee toimintaansa. Yliopistojen erikoistuessa myös yliopistojen institutionaalinen ja käsitteellinen monimuotoisuus lisääntyy. Moderni yliopisto rakentuu näin ollen tieteelliselle sekä muista riippumattomalle tieteen tutkimukselle, jota harjoitetaan tieteenalojen risteymissä ja jossa akateemiselta vapaudelta edellytetään yhteiskunnallista vaikuttavuutta. (Niiranen & Saarti 2008, 63–64).

Tirronen (2015, 21–23) nostaa esille artikkelissaan kerrostuvan yliopistolaitoksen kehittymisen. Muutokseen on vaikuttanut paljolti korkeakoulupolitiikkaan määritetyt tavoitteet eri voimavarojen keskittämisestä, erikoistumisen hyödyntämisestä ja heikkojen alojen poistaminen. Tämä vaatii uudenlaista näkemystä yliopiston akateemisesta johtamisesta ja siihen liittyvästä päätöksenteosta. Uusi johtamismalli saa vaikutteita monilta osin liiketalouden käsitteistä. Suomen Akatemian hallinnoimassa profiloitumiseen liittyvässä hankkeessa yliopistot ovat pakotettuja profiloitumaan yliopistojen kilpaillun hankerahoituksen kautta. Tämän kautta pyritään tuottamaan laadukkaammasta kansainvälistä tutkimusta. Profiloitumispolitiikassa korostuu ajatus korkeakoulutuksen keskittämisestä, strategisista valinnoista ja erilaistumisesta muihin yliopistoihin nähden. Tämän ajan yliopistoidea on kansainvälisesti huippu tutkimukseen perustuvasta yliopistosta.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yliopiston talouden ohjausta ja sen suhdetta strategiseen johtamiseen. Työssäni tarkastelen näitä asioita hallinnon näkökulmasta. Selvitän, miten talouden ohjausta tehdään, mitkä ovat sen olennaiset periaatteet ja kuinka ohjaus etenee ylhäältä hallinnosta alaspäin eri yksiköille ja johtajille. Selvitän yliopistojen strategioiden kautta, miten talouden ohjausta käsitellään näissä dokumenteissa.

Empiirisesti tutkimus kohdistuu erityisesti tarkastelemaan yliopiston hallinnon näkökulmasta yliopiston talouden ohjausta ja strategiaa sekä näiden välistä riippuvuussuhdetta. Budjetointi on tärkeä osa yliopiston strategista suunnittelua niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Sen rooli osana

strategisia valintoja on merkittävä, sillä riippuen siitä millaisia valintoja yliopisto tekee strategian osalta, se vaikuttaa lähes aina budjettiin joko tuottoina tai kustannuksina.

Tutkimus on hyvin ajankohtainen ensiksi jo sen vuoksi, että maailmanlaajuinen talouden tilanne on hyvin haastava ja se vaikuttaa laajalti myös korkeakoulutukseen. Yliopistojen rahoitus koostuu valtion perusrahoituksesta ja noin kolmannes rahoitustarpeesta katetaan muista lähteistä. Valtion talousarviossa koulutussektorin rahoitusta on leikattu, joka tarkoittaa yliopistojen osalta 81 miljoonan euron (4 %) leikkausta vuonna 2016. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015). Tämän lisäksi yliopistojen rahoitustilanteeseen vaikuttavat Tekesin SHOK-hankkeiden (strategisen huipputoiminnan keskittymät) poistuminen, joka vaikuttaa kilpaillun rahoituksen määrään tulevina vuosina. SHOK-hankkeet on kohdennettu suoraan elinkeinoelämän tarpeisiin ja ne ovat tutkimusorganisaatioiden ja yritysten yhteishankkeita. (Tekes: Innovaatiotoiminnan rahoittaja ja verkottaja 2015). Näiden vuoksi yliopistojen on keskityttävä entistä enemmän tulojen hankkimiseen ja kulujen karsimiseen.

Talouden ohjausta strategian näkökulmasta katsottuna on korkeakoulutuksen osalta tutkittu hyvin vähän, joten työni on ajankohtainen. Korkeakoulu kontekstissa Higher Education Management Series julkaisuissa Ann Gibson on kirjoittanut artikkelin budjetointiprosessista, mutta siinä ei kytketty sen yhteyttä strategiaan. Budjetointia korkeakoulun osalta on tutkittu laajemmin samoin strategista johtamista. Kuitenkaan näitä kahta toimintoa tai korkeakoulun suunnittelun ja johtamisen osa-aluetta yhdessä ei ole juurikaan tutkittu.

Tutkimukseni on ajankohtainen myös siksi, että korkeakoulun kustannukset nousevat. Valtiolta tuleva rahoitus on vähenemässä, joka aiheuttaa paineita yliopistojen talouden johtamiselle ja ohjaukselle. Yliopistoilta odotetaan jatkuvasti tuloksia. Toimintaa mitataan erilaisilla indikaattoreilla, jotka taas määrittävät vuotuisen valtion perusrahoituksen määrän. Talouden ohjaus ja strateginen johtaminen ovat avainasemassa yliopiston johtamisessa. Useat yliopistot ovat juuri päivittäneet strategiansa, joten ne ovat tutkimus hetkellä ajantasaisia.

Tutkimuksen haasteellisuutta lisää tutkimuskysymykseen liittyvä aiempi tutkimuksen puute talouden ohjauksen ja strategisen johtamisen välisestä suhteesta, koska vastaavaa tutkimusta yliopisto kontekstista ei ole aiemmin tehty.

1.3 Tutkimuskysymys

Tutkimusongelmassani selvitän, miten talouden ohjaus ilmenee yliopistojen strategioissa ja miten se on kirjattu strategiaan.

1.4 Tutkimuksen aineisto ja analyysi

Aineistona käytän kaikkien suomalaisten yliopistojen viimeisimpiä koko yliopistoa koskevia strategiadokumentteja. Tutkimuksen kohteena ovat yliopistojen päästrategiat, jotka löytyvät yliopistojen kotisivuilta. Mahdollisia tutkimukseen liittyviä strategioita tai vastaavia ei sisällytetä tähän tutkimukseen. Teoreettinen osuus sisältää kirjallisuuskatsauksen talousjohtamisen ja budjetoinnin kontekstista. Empiirinen osuus käsittelee strategista johtamista sen liittymäpintoja talouden ohjaukseen. Teoreettista ja empiiristä osuutta käsittelen eri kirjallisuuden kautta.

Tutkimuksessani luokittelen yliopistot opiskelijamäärän mukaan. Tutkimusaineiston analysoinnissa käytän sisällönanalyysia, jossa päättely tapahtuu kirjoitetun aineiston perusteella (Metsämuuronen 2008) pohjautuen teoriaan. Sisällönanalyysissä tyypittelen (Tuomi & Sarajärvi 2009) aineiston tarkempiin kokonaisuuksiin teoriasta havaitsemien tekijöiden mukaisesti.

OPISKELIJAMÄÄRÄ	YLIOPISTOJEN MÄÄRÄ	YLIOPISTOT
Alle 5000 opiskelijaa	4 yliopistoa	Lapin yliopisto Lappeenrannan yliopisto Svenska Handelshögskola Tiedeyliopisto
5000–10000 opiskelijaa	3 yliopistoa	Tampereen teknillinen yliopisto Vaasan yliopisto Åbo Akademi
10000–15000 opiskelijaa	3 yliopistoa	Jyväskylän yliopisto Tampereen yliopisto Oulun yliopisto
15000–20000 opiskelijaa	3 yliopistoa	Aalto-yliopisto Itä-Suomen yliopisto Turun yliopisto
Yli 20000	1 yliopisto	Helsingin yliopisto

Taulukko 1. Yliopistot opiskelijamäärän mukaan (Suomen Virallinen tilasto 2015).

1.5 Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuudella (reliabiliteetti) pyritään ilmentämään, että todetut havainnot ja tulokset eivät ole sattumanvaraisia (Hirsjärvi 2008, 226–227). Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan teoreettisesta näkökulmasta. Laadullinen tutkimus sisältää paljon pohdintaa, jossa tulokset eivät saa olla ristiriidassa teorian kanssa. Laadullisessa analyysissä aineistoa voidaan tulkita monesta näkökulmasta. Tällöin tutkimuksen edetessä tuotetaan yhteinen tapa lähestyä tutkittavaa aineistoa. Oleellista on pystyä löytämään pelkistämisen kautta ne tekijät, jotka nousevat teorian kautta hallitsevimiksi. Tämän kautta aineistosta saatuja tuloksia yhdistellään isommiksi joukoiksi. Aineiston tulkinnassa reliabiliteetti eli luotettavuus saavutetaan silloin, kun se ei sisällä ristiriitaisuuksia. (Eskola & Suoranta 1998; Alasuutari 2011).

Analyysin arvioinnilla (validiteetti) tarkoitetaan toistettavuutta, jolloin toinen lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja tutkimuksen kulkua. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen analyysissä käytetyt luokittelut kyetään esittämään yksiselitteisesti. Tavoitteena on, että toinen tutkija voi tehdä aineistosta samat tulokset. (Eskola & Suoranta 1998, 260–264).

Tehdyssä tutkimuksessa aineistosta on muodostettu laadullisen tutkimuksen mukaisesti pelkistelyn ja yhdistelyn kautta tulosten luokittelun mukaiset tulokset. Tutkimuksessa havaintoja sekä tuloksia on kytketty ja johdettu aiempien tutkimusten tuloksiin sekä teoriaan. (Alasuutari 2011, 45–48). Tutkimuksen tuloksia on pohdittu johtopäätöksissä ja niitä on verrattu teoreettiseen pohjaan ja tutkimukseen. Tuloksien analysoinnin kautta muodostuu selkeä kuva tutkitusta ilmiöstä. Tutkimuksen aikana teoriapohjaan on perehdytty niin kotimaisen kuin ulkomaisen aineiston kautta, minkä myötä on muodostunut vahva pohja ja perustietämys tutkittavan ilmiön analysoimiseksi. Tutkimusaineistoa on käyty huolellisesti ja systemaattisesti läpi, jonka perusteella tyypittely on muodostettu. Tutkimuksen kautta yliopistojen strategioihin kirjatusta talouden ohjauksesta muodostuu selkeä kuva, jonka mukaan teoreettinen viitekehys muotoutuu. (Eskola & Suoranta 1998, 255–257). Tutkimuksen reliabiliteettia lisää aineiston monipuolinen kuvaus ja tyypittely, jolloin teoreettinen ja empiirinen tutkimus ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Tutkimus on merkityksellinen, koska vastaavaa tutkimusta yliopistojen strategioista ei ole aiemmin tehty. Sen tarkoituksena on havainnollistaa, miten talouden ohjaus näkyy ylemmän tason strategiadokumenteissa ja tuoda esille mahdollisia kehittämisajatuksia. Tutkimuksesta saatujen tulosten kautta yliopistojen strategista ohjausta sekä talouden ohjausta voidaan kehittää edelleen ja siten kehittää myös strategiadokumentteja. Tutkimuksesta saadaan kattavaa tietoa strategiadokumenttien nykytilasta. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää yliopistojen strategiaproessin eri vaiheissa. Lisäksi tutkimustulokset tuottavat näkökulmia, joita strategiasta ja talousohjauksesta vastaavat henkilöt voivat työssään hyödyntää, jotta strategian ja talouden yhteys näkyisi selvemmin.

1.6 Teoreettinen viitekehys: talouden ohjaus osana strategiaa

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostuu budjetointiin liittyvästä tutkimuksesta. Työssäni pyrin selvittämään, miten talouden ohjaus näkyy strategioissa ja millainen ohjausvaikutus strategian ja

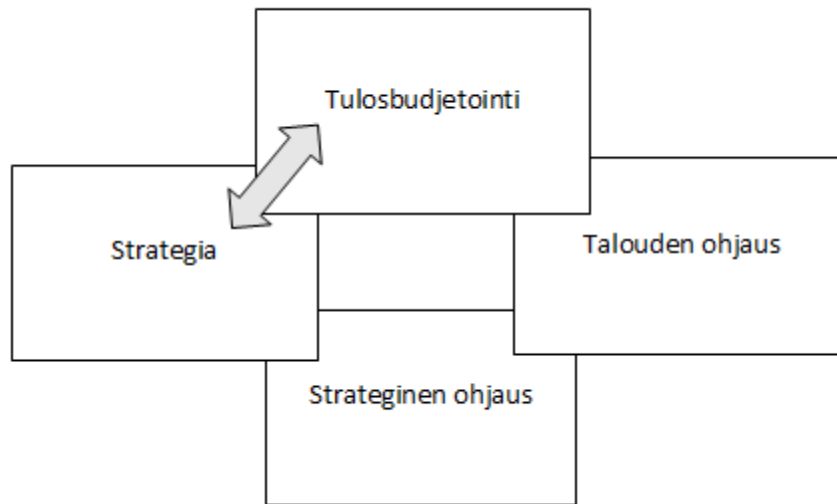
talousohjauksen välillä on löydettävissä. Talouden ohjausta ja strategista ohjausta käsittelen yliopistokontekstissa. Talouden ohjausta käsittelen laajempänä käsitteenä. Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu strategiasta ja sen liittymä pinnoista budjetointiin. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia mitä talouden ohjaus pitää sisällään ja miten se on kirjattu yliopistojen strategiaan.

Nykypäivän organisaatioille oman haasteen luo nopeasti muuttuva toimintaympäristö, jolloin organisaation tulisi mukautua uusiin haasteisiin mahdollisimman nopeasti. Tämä edellyttää myös joustavaa toiminnanohjausjärjestelmää. Toimintaympäristön muuttuessa talouden ohjausta voidaan nopeasti muuttaa ja toimintaa kohdistaa uudelleen. Sen sijaan budjetointia on hyvin vaikea kesken vuoden muuttaa. Tämän vuoksi johdolla tulisi olla selkeä kuva tai visio siitä, millainen toimintaympäristö on muutaman vuoden kuluttua ja mitä se merkitsee talousohjauksen ja budjetoinnin osalta.

Budjetoinnilla pyritään tehostamaan organisaation johtamista ja talouden ohjausta, joihin vaikuttavat myös käytettävissä olevat resurssit. Organisaatiossa valitut strategiat sen sijaan asettavat budjetoinnille erilaisia vaatimuksia. Budjetointi ja strateginen suunnittelu ovat osa organisaation ohjausjärjestelmän suunnitteluprosessia, jotka vaikuttavat koko organisaatiotasolla. Sekä strategia että budjetointi kuuluu organisaation ohjausjärjestelmään, joilla tulee olla selkeä koordinaatio ja yhteys organisaation ydintoimintaan. (Niemelä ym. 2008, 32–43). Näiden tekijöiden välinen yhteys ei ole organisaation kaikilla tasoilla kovinkaan selvä. Useat strategiatutkijat (Kaplan & Norton, Vuorinen sekä Kehusmaa) liittävät tehokkuuden ja tuloksellisuuden osaksi strategiaa, jotka ovat osa talouden ohjausta.

Tulosbudjetoinnin kautta määräytyvät organisaation toiminnan raamit, joiden mukaan käytettävissä olevia resursseja kohdennetaan eri toimintoihin. Tulosbudjetointi ohjaa organisaatiota määrittämään tuloksellisuuden kriteerit, joihin eri yksiköiden toiminta pohjautuu. Tämä myös edesauttaa tuloksellisuutta ja tehokkuutta, joiden mukaan organisaation johto voi tehdä päätöksiä toiminnan kehittämiseksi. Toimiakseen tehokkaasti tuloksia tulee pystyä mittaamaan luotettavasti yksikkötasolla. Tuloksellisuuden peruslinjaukset tulee huomioida budjetoinnissa. Ammatillisuuden edistäminen parantaa tuloksellisuutta. Näin ollen eri henkilöiden vahvuuksia ja ammatillista osaamista tulee kyetä huomioimaan strategisessa suunnittelussa. Tarkoittaen sitä, että työntekijät ovat osaamistaan vastaavissa tehtävissä tai että hänen tehtäviään muutetaan osaamista vastaavaksi

(henkilökierto). Tällä tavoin strategista suunnittelua voidaan myös kehittää ja strategia tukee organisaation toimintaa. (Pattison & Samuels 2002, 12–13).



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehyksen muodostuminen

1.7 Katsaus aikaisempaan tutkimukseen

Strategian yhteyttä talouden ohjaukseen ei omien löydösteni mukaan ole tutkittu tässä merkityksessä. Tutkimuksissa viitataan puolin ja toisin joko strategiaan tai talouden ohjaukseen, mutta niiden välisestä yhteydestä yliopistokontekstista ei ole tutkimuksia löydettävissä. Aiemmat tutkimukset liittyvät joko budjetointiin tai strategiseen johtamiseen.

Cary Israel ja Brenda Kihl (2005, 77–86) ovat tutkineet strategisen suunnittelun hyödyntämistä budjetointiprosessissa. Artikkelin on kohdistettu opistoasteiseen koulutukseen ja se on julkaistu kyseisen koulutusasteen julkaisuissa. Joseph Vonasek (2011, 497–508) on tutkinut toimintaperusteista, kustannuspaikkakohtaista ja hajautettua budjetointia keskushallinnon näkökulmasta.

Ann Gibson (2009, 1–31) on tutkinut korkeakoulutuksen budjetointiprosessia Higher Education Management Series julkaisussa. Budjetointia yliopisto kontekstissa on tutkittu jonkin verran muun muassa Lepori ym. (2013, 59–78). Tulosbudjetointia on tutkittu Thaimaassa (Charoenkul &

Siribanpitak, 2012, 1–11) korkeakoulutuksen näkökulmasta ja sen tavoitteena on tulosbudjetoinnin kehittäminen yliopistossa.

Kansalliseen korkeakoulututkimukseen liittyy vahvasti Pekkola ym. (2014) toimittama teos Korkeakouluhallinnosta, joka määrittelee suomalaista korkeakoulusektoria, sen johtamista ja ohjausta. Teos ei kuitenkaan ota kantaa strategian tai talousohjauksen yhteyteen vaan on enemmän esittelevä teos korkeakoulutuksesta ja sen liittymäpinnoista yhteiskuntaan ja siitä, millainen korkeakoulu on organisaationa.

Strategisen johtamista on tutkittu paljon ja sen määritelmiä on useita. Viittauksia on tehty Mintzbergin tai Kaplan & Nortonin tutkimuksiin. Mintzbergin (1994) mukaan strategia on suunnitelma siitä, miten nykytilasta päästään tulevaisuuteen, millainen organisaatio on tulevaisuudessa. Näiden lisäksi se huomioi myös toimintaympäristön ja sen kautta tulevat muospaineet. Kaplan & Nortonin (2007) tutkimukset painottavat erityisesti liiketoimintaympäristön merkitystä ja balanced scorecardin tehokasta käyttöä. Kansallisella tasolla muun muassa Jarkko Tirronen on tutkinut artikkeleissaan (2014–2015) yliopiston strategista johtamista.

Strateginen johtaminen julkishallinnossa alkoi kehittyä 1970-luvulla. Tulevaisuuden kartoittamiseksi ja optimaalisten keinojen löytämiseksi, organisaatiolla tulee olla analyyttistä kapasiteettia, jota edustavat strategiset suunnitteluyksiköt. Kriittisten valintojen tekeminen edellyttää johdolta luottoa harkintoihin ja intuitiiviseen näkemykseen. Strateginen johtaminen vaatii analyyttistä kapasiteettia, jota tarvitaan nimenomaan tulevaisuuden tutkimukseen, kilpailijoiden analysointiin, valintojen kartoittamiseen ja resurssien optimaalisen käytön varmistamiseen. Tämä edellyttää myös luotettavaa tietoperustaa, jonka mukaan analyysiä tehdään. (Asikainen & Nissinen 1990, 10–32).

Strategia on ylemmän johdon suunnitelma organisaation toiminnasta. Se on suunnitelmallinen ja määrittelee suuntaviivat koko organisaation toiminnalle. Strategia huomioi myös organisaation ulkopuoliset tekijät ja toimintaympäristön. Sen avulla voidaan määritellä myös tulevaisuuden suunnitelmia ja johtaa toimintaa myös uudenaiseen suuntaan. Organisaatioiden tulee jatkuvasti kehittää ja etsiä keinoja, joiden avulla ne voisivat tehdä toiminnastaan sekä strategiasta arvokkaampaa, joka hyödyttää organisaatiota laajemmin. Toimintoihin tarvitaan jatkuvaa synergiaa

muiden yksiköiden kesken. Tämä tarkoittaa toimintojen yhdenmukaistamista jatkuvan prosessin mukaisesti, jolloin jokainen yksikkö toimii samalla tavalla ja heillä on samanlaiset tavoitteet. (Kaplan & Norton 2007, 30–41).

Yliopistossa strategialla pyritään yhdistämään organisaation toiminnan suunnitelmat ja hallinto strategioihin ja sitä kautta sovittaa tulokset yliopiston tavoitteisiin. Tyypillisesti yliopistoissa on panostettu strategiseen suunnitteluun strategisen prosessin sijaan, jonka kautta yliopiston kokonaisuuden hallinta on katoamassa. Väitetään, että useimmat yliopistot ymmärtävät suunnittelun ja jopa budjetoinnin väärin. Epäonnistuminen johtuu pitkälti siitä, että organisaatiot eivät itse ymmärrä omia prosessejaan strategian kehittämiseksi ja niiden toteuttamiseksi. Lisäksi myös väitetään, että yliopistojen strategista prosessia voidaan arvioida vain todellisia toteutumia analysoiden. Näistä huolimatta yliopistot voisivat säilyttää perinteensä löyhäsidonnaisen organisaation sisällä. (Buckland 2009, 524). Löyhäsidonnaisella yliopistolla tarkoitetaan sitä, että organisaation osat toimivat omina organisaatioinaan. Tämä näkyy käytännössä yliopiston laitosten ja oppiaineiden toimintana. Eri laitokset eivät tiedä, miten muut laitokset toimivat tai mitä ne suunnittelevat. (Niiranen & Saarti 2008, 28).

Strategian tavoitteena on, että organisaatio pyrkii tekemään jotakin tehokkaammin tai paremmin. Tämä tarkoittaa toimintojen optimointia vallitsevan kilpailutilanteen pohjalta. Toisaalta strategialla pyritään vaikuttamaan myös siihen, että pyrimme tekemään jotakin uutta ja erilaista, jolloin organisaatio pyrkii tekemään asioita toisin kuin muut toimijat. Strategisessa ohjauksessa on valittava, kumpaan organisaatio haluaa keskittyä, joko tehokkuuden parantamiseen tai uuden luomiseen. (Vuorinen 2014, 1–4).

Strateginen ohjaus on osa yliopiston johtamista. Strateginen suunnittelu vaatii aikaa ja siinä pitää huomioida yliopiston kokonaisuus. Andrew West (2008, 73) korostaa artikkelissaan johtajien roolin merkitystä strategisessa suunnittelussa ja johtamisessa. Nykypäivän kiireessä kuitenkin ajan puute osoittautuu yleensä ongelmaksi. Usein strategiatyötä tehdään omasta näkökulmasta ja yksiköstä katsottuna, mutta ei muisteta huomioida koko kokonaisuutta ja sitä, miten eri toiminnot nivoutuvat yhteen. Liian paljon keskitytään omaan toimintoihin ja unohdetaan muiden yksiköiden toiminnot. Tätä kautta yliopiston kokonaisuus strategiasta pirstaloituu ja ydintoiminto hukkuu.

Jarzabkowski & Spee (2009, 69–71) painottavat artikkelissa ”Strategy- as- Practice” vastuun jakamista eri tahoille. On tärkeää jakaa tehtävät, vastuut ja määritellä, mitä kyseinen ryhmä tai henkilö tekee. Tällöin strategiатыön seuranta onnistuu helpommin. Strategiатыössä tarvitaan sekä teoreettista että empiiristä tietämystä. Empiirisellä tietämyksellä tarkoitetaan tässä kontekstissa sitä, mitä ihmiset käytännössä tekevät. On kuitenkin tärkeää pystyä yhdistämään eri ryhmien tai henkilöiden tuottama materiaali ja laatia niiden kautta kokonaisuus.

Strategiатыössä on monia haasteita. Strategiатыö mielletään lähinnä strategian suunnitteluksi. Vuosikelloajattelun mukaan strategiasuunnitelmasta edetään vuosisuunnitelmaan sekä sen kautta loppuvuoden aikana budjetointiin. Ajatuksena on kuitenkin se, että strategiasuunnitelman ensisijaiset tavoitteet luovat budjettiraamit ja vuositavoitteet. Vuosisuunnitelmat puretaan yksikkö ja yksilötason tavoitteisiin. Kuitenkin vuosisuunnittelu ja budjetointi ovat omia projektejaan ja liittymäpinta strategiaan jää usein löyhäksi tai sitä ei ole ollenkaan. Toiminnan pitkäjänteisyyttä edistämään on luotu vuosikello, joka koostuu irrallisista palasista, joita ei yleensä mielletä osaksi strategiатыötä. Päällimmäisenä syynä on, että strategia ja operatiivinen toiminta irrotetaan toisistaan. Tämä tarkoittaa sitä, että strategia koetaan instituution toiminnasta irtolaiseksi, jonka vuoksi strategian sekä joka päivittäisen työn välistä yhteyttä ei huomata. Nykyään organisaatioiden toimintaympäristö muuttuu niin nopeaan tahtiin, että tiukka rajanveto strategisen ja operatiivisen toiminnan välillä ei ole enää toimiva. Strategian tulee elää ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön mukaan. Strategiатыöhön osallistuu vain pieni joukko organisaatiosta. Strategian suunnittelu on pääosin johdon vastuulla. Tällöin suurin osa organisaatiosta on niin sanotusti passiivisessa asemassa, jolloin he eivät pääse osaltaan vaikuttamaan strategiaan. Yksi haaste on myös se, että ei tehdä todellisia strategisia valintoja. Strategiassa kuvataan laajasti nykytilaa tai tahtotilaa, mutta varsinainen strategiareitti puuttuu. Strategia on hyvin ylimalkainen. Lisäksi strategian huono viestintä on yksi haaste organisaatiolle. Strategia on tällöin jäänyt kiteytymättä riittävän selkeäksi tai havainnolliseksi. Vaikeat sanat, monimutkaisuus tai korkealentoisuus haittaavat strategian ymmärrettävyyttä. Johtamismalli ei välttämättä tue strategiaa, mikäli johtamismallia ei arvioida ja uudisteta strategian mukaisesti. Strategian toteutuksessa on omia haasteita. Strategiатыötä ei mielletä pitkäjänteiseksi kehitys- ja oppimisprosessiksi eikä sitä johdeta jatkuvana prosessina. Strategiатыön toteuttamiseksi tarvitaan resursseja, joita organisaatiossa ei välttämättä ole käytettävissä. Strategian seurantaan liittyviä haasteena on, että strategian seuranta tehdään vain kuukausittaisten tunnuslukujen perusteella. Myös yhteys muihin toimintoihin ja niiden toimintasuunnitelmiin on löyhä tai puuttuu kokonaan, jolloin seuranta ja arviointi vaikeutuvat. Strategian päivittämisen prosessia tulee uudistaa, jotta siitä ei tule liian rutiininomaista. (Kehusmaa 2010, 27–41).

Väitetään, että yliopistot ovat heikosti johdettuja, mutta todella tehokkaita organisaatioita. Perinteisten johtamistapojen parantamisella voi olla käänteinen vaikutus yliopiston tehokkuuteen. Yliopistot erottuvat muista organisaatioista ja instituutioista hallintonsa kautta. Yliopisto kontekstissa hallinnolla voidaan käsittää rakenteiden hallintaa, millaisia oikeuksia eri rakenteilla eli yksiköillä on ja millaisia velvollisuuksia niillä on sekä päätöksentekoon liittyvät prosessit ovat erilaisia. Hallinto on siis todella laaja käsitys siitä, miten rakenteet ja prosessit toimivat ja miten institutionaalinen osallistuminen vaikuttaa toinen toisiinsa laajemmassa toimintaympäristössä Birnbaum esittää artikkelissa hyvin myös sen miten yliopistojen päätöksenteko on hajautettu. Näin myös strateginen johtaminen on hajautettu osaksi yksiköiden toimintaa. (Birnbaum 1988, 2–29).

Yliopiston strategisen johtamiseen liittyy vahvasti edelleen akateeminen vapaus, joka on tieteen, tutkimuksen, opetuksen ja opiskelun keskeinen arvoperusta. Sen vaikutus kattaa laajasti koko organisaation. Yliopiston strategisen johtamisen perspektiivistä yliopiston autonomia syventää akateemisen vapauden käsitettä. Tällä tarkoitetaan sitä, miten yliopistossa hallinto, johtaminen sekä päätöksenteko järjestetään, millainen taloudellinen itsehallinto yliopistolla on sekä mitkä ovat näiden organisatoriset reunaehdot ja laajuudet. Taloudellinen itsehallinto (autonomia) on nykyajan yliopiston strategisen johtamisen oleellinen käsite ja periaate. Asiantuntijat ovat keskeisessä tehtävässä yliopiston strategisen johtamisen kehittämisessä. Sen näkökulmasta asiantuntijaohjautuvuus on henkilöstöjohtamista. Strategian näkökulmasta katsottuna resurssien johtaminen ei ole ainoastaan organisaation johdon vastuulla, vaan koko tiedeyhteisö tulisi sitouttaa siihen. Huomioitava on myös se, miten tieteellisiä asiantuntijoita hallitaan ja miten heidät asetetaan strategiseen kehykseen. Strategisen johtamisen lähtökohtana ei ole pelkästään asiantuntijat vaan on huomioitava kokonaisuus. Strateginen johtaminen vaatii globaalia näkökulmaa instituution toiminnasta, jolloin se on jaettava hallintoa, sitoutumista ja eri toimintojen läpi menevää horisontaalista yhteistyötä. (Tirronen 2014, 77).

Kehusmaan (2010, 136–139) mukaan strategiatyön kehittämisen lähtökohtana on saada ymmärrys organisaation vallitsevasta organisaatiokulttuurista ja johtamismallista. Johtamismalleilla ilmennetään organisaatiossa vallitsevaa organisaatiokulttuuria ja arvoja. Autoritaarinen ja byrokraattinen johtamismallin yhteys strategiaan on projektimaaisessa strategiatyössä. Tämä liittyy liikkeenjohdon teorioihin ja Taylorismiin. Strategiatyölle tässä tyypillisiä piirteitä on muodollisuus,

vakiintuneet käytännöt ja menetelmät, strategian suunnittelu ja toteutus erillisiä ja strategiatyö kuuluu vain johdolle.

Tavoitejohtamisen lähtökohtana on organisaation toiminta-ajatuksen, tavoitteiden ja keskeisten tehtäväalueiden määrittäminen. Painopiste on tuloksissa ja asetettavien tavoitteiden tulee olla mitattavissa. Tulosjohtaminen nähdään tavoitejohtamisen uudistuneena mallina. Tulosjohtamiseen liittyvät tulosten määrittäminen, tilannejohtaminen ja tulosten seuranta. Tulosjohtaminen jaetaan liiketoiminnallisiin tuloksiin, toiminnallisiin tuloksiin (laatu) sekä tukituloksiin, jotka koskevat varsinaisten tulosten saavuttamisen kannalta kriittisten resurssien käyttötehoa. Tässä mallissa keskeinen arvoperusta on, että ihmisillä on voimavaroja ja ihminen pyrkii onnistumaan toiminnassaan. Inhimillisiä voimavaroja saadaan esille, kun ihmiset vapautetaan suorittamaan valintoja eikä heitä pakoteta toteuttamaan esimiesten valmiiksi miettimiä päätöksiä. (mts. 15, 143).

Tavoite- ja tulosjohtamisen etuna ovat niiden vaikutukset organisaatioon sekä resurssien ohjauksessa osalta toiminnan kehittäminen haluttuun suuntaan. Voimavaroja voidaan näin keskittää haluttuihin asioihin, jolloin myös asetetut tavoitteet saavutetaan varmemmin ja tehokkaammin. Tavoitejohtamisen malli liittyy toteuttamista painottavaan strategiatyöhön. Tulosjohtamisen malli sen sijaan sisältää keskustelemaan strategiatyön osa-alueita tai ainakin sen pyrkimyksiä toteuttaa keskustelemaan strategiatyötä. Tulosjohtamisessa strategiatyön toteutus kuuluu useampien henkilöiden työhön. Strategian toteutukseen liittyvää keskustelua käydään monissa organisaation osissa. (mts. 15, 143–145). Näin ollen tavoite- ja tulosjohtaminen jakaa vastuuta laajemmin, kuin itse strategiatyöhön liitetty toimintamalli.

Yhteisöllinen johtamismalli korostaa yhteistä toteuttamista, osanottoa ja vastuun jakamista. Jokaisella tekijällä on mahdollisuus olla vaikuttamassa tuloksen muodostumiseen. Yhteisöllisiin johtamismalleihin kuuluu myös oppivan organisaation käsite. Oppiva organisaatio investoi laatuajattelun kehittämiseen, arviointikyvyn parantamiseen, tiimioppimiseen ja kyky tuottaa yhteisiä visioita ja jakaa ymmärrystä. Oppivan organisaation rakenne on joustava. Sen tulos määritellään liiketoiminnan tulosta laajemmin. Henkilöstön tyytyväisyys, työkyky ja mahdollisuus oppia, asiakastyytyväisyys ja yhteiskunnalliset vaikutukset ovat osa oppivan organisaation tulosta. Nämä johtamismallit toteuttavat keskustelemaan strategiatyö mallia ja pyrkivät kohti elävää ja älykästä strategiatyötä. (mts. 15, 145–152).

Strateginen johtaminen ja kehittäminen ovat organisaation, tässä tapauksessa yliopiston, laaja-alaista suunnittelutoimintaa, joita ei voida yksistään käyttää vain johdon päätöksentekoon. Yliopiston perspektiivistä tämä on erittäin tärkeä näkökulma, kun puhutaan yliopistojen strategisesta kehittämisestä. Strategiset valinnat ja strategiset ohjaukset voidaan käsittää yliopiston ulkoisen toimintaympäristön näkökulmasta, mutta sisäinen toimintaympäristö jää huomiotta. Opetus- ja kulttuuriministeriö (OKM) määrittelee yliopistoille tehtävät, profiilin, kehittymisalueet, kansalliset tavoitteet sekä määrälliset tavoitteet yliopistojen esitysten pohjalta. Näiden kautta muodostuu kansallinen ohjausjärjestelmä, jonka mukaan yliopistot muokkaavat myös strategioitansa. Yliopistot tarvitsevat toiminnassaan monipuolista johtamista ja rakenteita, jotka tukevat instituutiota pääsemään strategisiin tavoitteisiin. Erilaiset kehittämisvaiheet yksiköissä rohkaisee käyttämään erilaisia strategisia suuntauksia, jotka motivoivat yksiköitä parempiin tuloksiin. Toisaalta sitä kautta yliopisto pystyy löytämään ne yksiköt, jotka tarvitsevat apua toimintojen kehittämisessä. (Cai & Kohtamäki 2014, 82–87).

Toimiva johtamisjärjestelmä edellyttää toimivaa toimeenpanoa, jotka käsittävät päätökset uusista painopistevalinnoista ja strategisesta rahoituksesta. Akateemisen yksikön toiminnan kulttuurilla on oleellinen asema yliopistoissa, kun asiaa tarkastellaan strategisen ohjauksen näkökulmasta. Strategisten valintojen jalkauttaminen yksiköihin muodostaa mahdollisuuden yliopiston strategian menestymisessä, mutta toisaalta tämä voi muodostua myös esteeksi. Mahdollisia yliopiston sekä laitostason välisiä jännitteitä pyritään purkamaan korostamalla asiantuntijayhteisön osallistamista päätöksentekoon ja vahvaa strategista johtamismallia ja -kulttuuria sekä avoimuutta asioiden valmistelemissa ja päätöksentekemisessä. (Tirronen 2014, 74)

Yliopiston toimintaa ovat perinteisesti ohjanneet itsenäiset asiantuntijat, joka on ollut keskeinen ongelma yliopiston johtamisessa. Strategisen ohjauksen tavoite liittyy siihen, miten asiantuntijayhteisöä johdetaan haluttuun suuntaan. Toimintakulttuuri perustuu pitkälti tieteenalasisidonnaisuuksiin jotka liittyvät tavoitteisiin, toimintatapoihin, arvoihin sekä ohjeisiin. Strategisen ohjauksen näkökulmasta on tärkeää kyetä arvioimaan, miten yliopisto pystyy ohjaamaan toisistaan hyvin erilaisiksi erilaistuneita ja alhaalta ohjautuvia riippumattomia yksiköitä. Strateginen ohjaus on organisaation ulottuvuuden osa, kun taas opetus- ja tutkimustoiminta on osa yliopiston instituutioulottuvuutta. Asiantuntijavalta, kollegiaalisuus, tieteen tekemisen arvot sekä tutkimuksen ohjeet, tieteenalaan liittyvät kulttuurit ja epämuodolliset säännöt kuuluvat osana instituutioulottuvuuteen. Sen sijaan organisaatorakenteen, johtamis-, hallinto- ja

päätöksentekojärjestelmä sekä toimintaa ohjaavat normistot ja säännöt kuuluvat organisaatioulottuvuuteen. Näiden kahden ulottuvuuden väliset toimintatavat sekä arvot ovat monesti hyvin eroavia toisistaan ja strategisen ohjauksen haaste on liittää nämä toisiinsa. (mts. 17, 74–75).

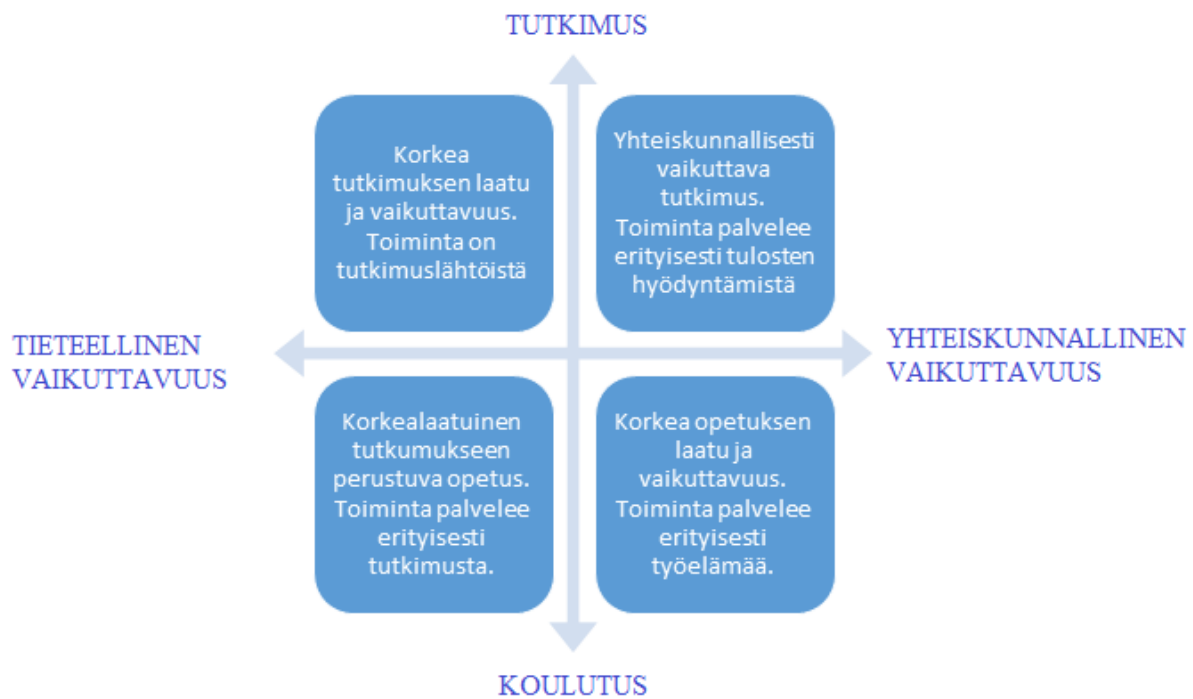
Vuoden 2009 yliopistolain muutoksen yhteydessä, siirryttäessä valtion tilivirastoista itsenäisiksi oikeushenkilöiksi, yliopistojen toimintaan liittyvä vapaus lisääntyi. Sen myötä yliopistot vastaavat entistä itsenäisemmin taloudestaan ja sen johtamisesta, toiminnan strategisesta suunnittelemista sekä johtamisesta. Yliopistojen taloudellinen itsenäisyys on lisääntynyt, mutta samalla vastuu yliopiston toiminnasta sekä tuloksellisuudesta ja taloudellisuudesta kasvanut. Tällöin strategisesta johtamisesta kehittyi keskeinen tekijä yliopiston johtamisessa. Strateginen ohjaus vaatii kokonaisvaltaista perspektiiviä koko yliopiston toiminnasta, johon sisältyy myös eri toimintojen horisontaalinen yhteistyö sekä suunnitelma jaetusta hallinnosta. Yliopiston strategisen ohjauksen näkökulmasta katsottaessa edellä mainittuihin haasteisiin ja muutoksiin yliopistosektorilla sisältyy käytännöllisiä ja strategisia hyötyjä. Strateginen ohjaus on valmistautumista tuleviin tulevaisuuden muutoksiin, ennakkointia sekä päätösten tekemistä ja toisaalta toimintojen uudelleen suuntaamista. Pragmaattiset hyödyt sen sijaan vaativat strategian mukautuvuutta sekä valmiutta muuttaa yliopiston toimintamalleja tarvittaessa myös nopeasti. Strateginen herkkyyys suhteessa yliopiston toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin tarkoittaa esimerkiksi rahoitusohjaukseen liittyvien tekijöiden huomioimista yliopiston strategisissa tehtävissä valinnoissa. Tämä tarkoittaa sitä, että yliopiston tulisi kyetä riittävän nopeasti reagoimaan muun muassa Horizon 2020 - ohjelman painopisteisiin ja tekemään niiden kautta strategisia valintoja. Tieteiden välisissä strategisissa valinnoissa strategiset hyödyt käsittävät pidemmän aikavälin tarkastelun. Hyödyt näkyvät tieteenvälisessä yhteistoiminnasta syntyvänä informaationa, innovaatioina ja sovelluksina niin organisaation sisällä kuin elinkeino- ja yritystoiminnassa. (mts. 17, 20–22).

Akateemisen toiminnan ja strategisen ohjauksen yhteensovittaminen ei välttämättä ole kovin helppoa. Se edellyttää yliopiston moniarvoisuuden, monimuotoisuuden sekä kompleksisuuden tunnistamista. Yliopiston toimintaa ei voida johtaa alhaalta ylöspäin tai sisäisestä näkökulmasta katsottuna, vaikka yliopisto rakentuu alhaalta ylöspäin, tutkimusryhmistä ja oppiaineista. Strategisen ohjauksen ja päätöksenteon haaste on ulkoisten ja sisäisten vaatimusten tasapainon hallinnassa. Keskeisenä haasteena on perinteisen akateemisen mallin ja johtajakeskeisen mallin yhdistäminen. Kysymys on paljolti organisaation eri toimijoiden ja akateemisen yhteiskunnan välisistä vastuunjaosta. Akateeminen yhteisö toimiikin toimialaan kohtaisesti noudattaen vapauden ja instituution

periaatteita. Yliopisto sen sijaan toimii autonomian ja organisaation säännösten mukaisesti. Strateginen ohjaus yliopistossa edellyttää avointa toimintakulttuuria sekä toimivaa ja samalla ennakkointiin tähtäävää päätöksentekojärjestelmää. Strategisen ohjauksen kautta sidotaan yhteen hallinnon sekä tieteenalojen toiminta. Asiantuntijaorganisaation johtaminen ja ohjaus vaativat käyvän ja ajanmukaisen johtamisjärjestelmän lisäksi myös ajatuksen jaetusta johdosta, jonka keskeiset asioita ovat asiantuntijoiden valmistelu- ja päätöksentekovastuu ja ammattimainen johtamismalli. Tämä edellyttää molemminpuolista luottamusta ja ymmärrystä kokonaisuudesta. (mts. 17, 75).

Organisaation koon kasvaessa hallinnon rakenteiden tulee olla kontrolloituja, mutta myös joustavia. Organisaation koon suurentuessa myös kollegiaalisen päätöksentekomallin joustamattomuus voi kasvaa ja sen myötä muodostua osaltaan esteeksi yliopiston toimintojen kehitykselle. Ammattimainen johtaminen ja ohjaus huomioivat eri ihmisten aseman kehittämistoiminnassa ja edistää toimintaa siten, että yliopistoon voi kehittyä asiantuntijalähtöinen päätöksenteko- ja johtamismalli. Aiemmin yliopistoissa on sovellettu vertikaalia ja arvojärjestyksille pohjautuvaa johtamisjärjestelmää. Tullessa 2000-luvulle, strategian implementoiminen vaatii akateemisen johtamisen sopeuttamista yliopiston organisaatioon. Painotus on siirtynyt horisontaaliseen koordinointiin ja vuorovaikutukseen. Horisontaalisena organisoitumisen muotona voidaan pitää muun muassa tiedekuntarajat ylittävää tutkimusta tai monitieteisiä maisteriohjelmiä sekä laitoksia. Tieteidenvälisyys nousee esille erityisenä strategisena kysymyksenä yliopiston kehittämisessä ja se näyttää vahvistuvan lähitulevaisuudessa. Yliopistot ovat avoimia ja monimuotoisia instituutioita. Sen yksiköt ovat itseohjautuvia, asiantuntijaperusteisia ja erikoistuneita, mutta ne liittyvät löyhästi yhteen (loosely coupled). Toiminnanohjauksessa on kyettävä yhdistämään akateeminen ja hallinnollinen koordinaatio. (mts. 17, 76).

Asiantuntijaorganisaatiossa, jossa valta ja intressit ovat pirstoutuneet, on päätösten tekeminen aikaa vievää ja hankalaa. Yliopiston strateginen johtaminen edellyttää monimuotoisuuden sijoittamista johtamisen lähtökohdaksi, jolloin kyetään huomioimaan tieteenalojen väliset erot ja toisaalta myös samanlaisuudet toiminnan ohjauksessa, tavoitteissa, ja vaikuttavuudessa. Tämän tavoitteena on nivoa tieteenalat yhteen ja mahdollistaa yliopiston strategian joustavuus ja uudistuminen. Reunaehtoina ovat tieteenalojen sekä niitä ohjaavien voimien monimuotoisuus. Johtamisen lähtökohtana on tällöin yliopisto tieteenalaan kohdistuvana yhteisönä, jossa ohjaus liittyy yksilön motivaatioon, tiedonhaluisuuteen tai tietämättömyyteen. (Tirronen 2015, 23–24).



Kuvio 2. Yliopistojen monimuotoisuus ja strateginen joustavuus (Tirronen 2015, 24).

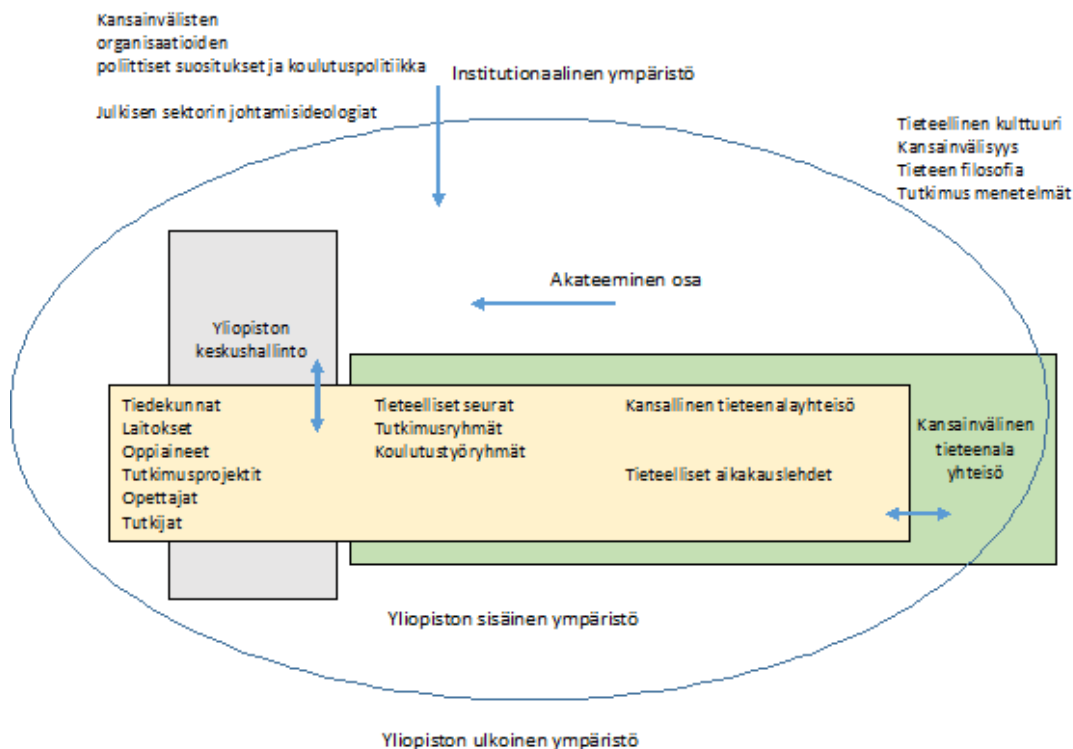
West jakaa strategiaprosessin kolmeen osa-alueeseen valmisteluun, täytäntöönpanoon sekä arviointiin. Valmisteluvaiheessa organisaation tulee selvittää missio ja visio, jotka kuvaavat korkeakoulun toimintaa. Näihin vaikuttavat korkeakoulun arvot, menestystekijät ja tehtävät. Korkeakoulun kontekstissa päämääriä voi olla useita eikä ainoastaan yhtä. Korkeakoulutuksessa strategiaan vaikuttavat useat tahot. Rahoittajat luovat omat vaatimukset strategialle ja toisaalta myös tulee nähdä korkeakoulun perustehtävä päällimmäisenä strategiassa. Se miten eri tahot vaikuttavat, tulee liittää osaksi korkeakoulujen tehtävää. Näiden lisäksi on hyvä selvittää korkeakoulun mahdollisuudet sekä uhat toimintaympäristön näkökulmasta sekä verrata omaa toimintaa kilpailijoihin. Valmisteluvaiheessa käynnistyy taloussuunnitteluprosessi, joka sisältää vuosibudjetin suunnittelun ja laatimisen. (West 2008, 74).

Toteuttamisvaiheessa korkeamman tason strategian teemojen ja toimenpiteiden välille syntyy silta, joiden kautta aikaan rajatut suunnitelmat ja tavoitteet voidaan toteuttaa. Tämän vuoksi on syytä pyrkiä valitsemaan myös mitattavissa olevia teemoja. Tässä samassa yhteydessä strategia tulee jalkauttaa myös omassa korkeakoulussa. Strategia tulee siten myös pystyä linkittämään yksittäisille työntekijöille ja eri vastuutasoille. On myös muistettava, ettei strategia työ lopu siihen, että strategia lanseerataan organisaatiossa, vaan se vaatii myös jatkuvaa kehittämistä. Artikkelissa painotetaan

strategia työpajojen merkitystä johtamisessa. Työpajojen tarkoituksena on jalostaa strategiaa, siten että se vastaa siihen, mihin suuntaan organisaation tai yksikön toiminta on menossa. Tai miten organisaatio edistää strategian toteuttamista, kehitetäänkö henkilöstöä strategian suuntaan ja miten näemme tulevaisuuden sekä miten siihen on varauduttu. On tärkeää, että strategiatyötä tehdään jatkuvasti eikä vain muutaman vuoden välein. Strategia ryhmän olisi hyvä kokoontua vähintään viisi kertaa vuodessa. (mts. 20, 74–77).

Yliopiston hallitus, rehtori ja yliopistokollegio sekä muut yliopiston johtosäännössä määritellyt hallintoelimet kuten dekaani, yksikönjohtaja, laitosjohtaja ja monijäseninen hallintoelin muodostavat yliopiston lakisääteiset toimielimet. Nämä ovat yliopistossa strategisen ohjauksen keskeisiä toimijoita. Yliopiston ylin päätösvalta strategiaan, toimintaan ja talouteen kuuluvista asioista kuuluu yliopiston hallitukselle. Yliopiston rehtorille kuuluu johtamisen yleistoimivalta. Rehtori vastaa yliopiston taloudellisesta, tehokkaasta ja tuloksellisesta johtamisesta. Näiden lisäksi rehtorille kuuluu päätösvalta sellaisissa asioissa, joita ei ole säädetty muille toimielimille. (Yliopistolaki 558/2009, 3 luku, 13 § ja 17 §).

Yliopistojen erityispiirteenä on matriisirakenne, joka jakautuu kahteen selkeään eri osaa; hallintoon ja akateemiseen osaan. Hallinnollinen rakenne jakautuu keskushallintoon ja tiedekunta sekä laitosrakenteen mukaiseen hallintoon. Ominaispiirteenä on, että etäisyys hallinnosta löyhäsidonnaisiin yksiköihin ja sitä kautta opettajiin ja tutkijoihin on pitkä. Ohjaamisen kannalta tämä on erittäin hankala tilanne. Opetusministeriö ohjaa yliopistojen toimintaa, joka perustuu ajatukseen yliopiston kiinteäsidonnaisesta organisaatorakenteesta. Se on oletamus byrokraattisesta organisaatiomallista. Ohjaus kohdistuu siten ensin yliopiston hallintoon, joka on kiinteässä yhteydessä opetusministeriön kanssa. Oletetaan, että hallinto pystyy ohjaamaan tiedekuntarakennetta tahdottuun suuntaan, kuten byrokraattista rakennetta ohjataan. Se ei kuitenkaan ole mahdollista. Yliopiston vahva autonomia ja organisaatorakenteen löyhäsidonnaisuus turvaavat alempia tiedehallinnon osapuolia tiukoilta ohjauksen vaikutuksilta. Tieteenala yhteisö ohjaa yliopiston perustoimintoja, opetusta ja tutkimusta. Tieteenalan yhteisöillä on organisaation rajat ylittävä merkitys. Niihin välittyvät keskustelut tutkimusmenetelmistä ja tutkimuksen eettisistä säännöistä. Tieteenalayhteisöt toimivat niin kansallisesti kuin kansainvälisesti, joka takaa kansainvälisen vuorovaikutuksen ja siten toisaalta myös vahvistaa löyhäsidonnaista rakennetta. (Niiranen & Saarti 2008, 28–30).



Kuvio 3. Yliopisto matriisiorganisaationa institutionaalisessa ympäristössä (Niiranen & Saarti 2008, 32).

Opetusministeriö vastaa yliopistojen tulohajauksesta. Samalla voidaan puhua myös yliopistojen strategisesta ohjauksesta. Yliopistojen on vastattava kansallisten korkeakoulu- ja tiedepolitiikan haasteisiin sekä samalla yhä laajemmasta määrin toimintaympäristön ja markkinoiden vaatimuksiin. Näihin vastauksena yliopistot ovat vahvistaneet sisäisiä ohjausjärjestelmiään ja laajentaneet erikoisosaamistaan sekä lisänneet ulkopuolisen rahoituksen osuutta, unohtamatta jatkuvaa muutosta yliopiston toiminnassa. (Toikka 2002, 44–47). Strategiasta puhuttaessa on syytä pitää mielessä, että on kyse kokonaisuuden hallinnasta, kokonaisuuden osien riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteiden ymmärtämisestä ja hallinnasta sekä tulevaisuuteen orientoitumisesta ja lisäksi siitä, että näillä päätöksillä yliopisto luo tulevaisuuttaan. (Toikka 2002, 209).

Tieteidenvälisyys on voimistuva trendi korkeakoulutuksessa. Tämä on noussut myös Euroopan unionin (EU) kasvustrategiassa tärkeäksi tekijäksi, jossa keskeisiä asioita koulutus, tutkimus kuin innovaatioiden kehittäminen, joiden kautta voidaan luoda uusia työpaikkoja ja vahvistaa EU:n talouskasvua. Tällöin myös yliopiston rooli yhteiskunnallisesti legaalisen organisaationa korostuu. Yliopistoilta vaaditaan ja toisaalta myös odotetaan osallistumista yhteiskunnallisten seikkojen

ratkaisemiseen. Aiemmin tieteenalalliset ongelmat on ratkaistu tieteenalakeskeisesti kyseisen tieteen alan metodien ja aineistojen avulla. Tulevaisuudessa tieteen tutkimuksen tekemisen lähtökohdaksi on nousemassa tieteiden välinen yhteistoiminta, joka huomioi poikkitieteellisyyden. Tämä tarkoittaa sitä, että monimutkaisten ongelmien ratkaiseminen vaatii ihmisen, yhteiskunnan ja luonnon kokonaisuuden sekä niiden keskinäisten riippuvuuksien ymmärtämistä. Euroopan unionin kasvustrategian päämääränä on EU:n maailmanlaajuisen kilpailukyvyn tehostaminen, uusien työpaikkojen luominen sekä kestävä kasvun aikaansaaminen. Tässä yliopistokontekstissa, tutkimus ja innovaatiot ovat keinoja näiden suunnittelemisessa ja aikaansaamisessa. Näiden haasteiden ratkaiseminen vaatii EU:n jäsenmaiden välistä yhteistyötä, voimavara yhdistämistä ja tieteenalojen välistä koordinaatiota. Tämä vaikuttaa myös yliopistojen strategiseen ohjaukseen tulevaisuudessa. Yliopistojen tulee huomioida strategisessa ohjauksessaan edellä mainitsemat maailmanlaajuiset haasteet. (Tirronen 2014, 17–22).

1.8 Rajaukset

Tutkielmani kohdistuu yliopistojen kotisivuilta löytyviin strategiadokumentteihin. Varsinaisessa viitekehyksessä käsittelem tuloksellisuuden soveltamisen ongelmaa, tulosbudjetoinnin teoriamallia sekä sen ulottuvuutta suhteessa strategiaan.

Yliopistoilla on käytössä myös erilaisia strategian toimeenpanosuunnitelmia, joissa on tarkemmin eritelty, miten strategiassa esitettyihin suunnitelmiin päädytään. Toimeenpanosuunnitelmassa on esitetty kehittämiskohteita sekä niiden tavoitetilat ja niihin liittyviä toimenpiteitä, joilla tavoitteet saavutetaan kyseisten vuosien aikana. Nämä on rajattu tutkimuksestani pois, koska kaikilla yliopistoilla niitä ei ole yleisesti saatavilla. Toisekseen ne ovat hyvin erilaisia eivätkä sen vuoksi vertailukelpoisia keskenään.

2. TUTKIMUKSEN KÄSITTEET

2.1 Talouden ohjauksen käsite

Talousjohtamisen peruskäsitteenä on talouden ohjaus, joka on keskeinen osa organisaatioiden johtamista. Se käsittää niin strategisen kuin operatiivisen talouden ohjauksen, joilla pyritään kustannustehokkuuden lisäämiseen. Tämä edellyttää organisaation laajemman arvoketjun hahmottamista, hyödyntämistä ja seuranta. Arvoketju on Porterin (1985) kehittämä malli, jossa on kuvattu organisaation arvoketjun prosessi. Tämä tarkoittaa hyödykkeen jalostumista raaka-aineesta tuotteeksi. Yliopiston kontekstissa tällä voidaan tarkoittaa esimerkiksi luentojen muodostumista opintojaksoiksi ja sitä kautta opintosuorituksiksi ja tutkinnoiksi tai vastaavasti tutkimuksessa saadun tiedon kehittämistä tuotteeksi tai liikeideaksi. Tavoitteena on maksimoida tehokkuus kustannuksia pienentämällä. Keskeisiä tekijöitä tehokkuuden lisäksi ovat laatu, aika ja innovaatiot. Kehitystyössä on tärkeä huomioida toiminnan jatkuva parantaminen ja kilpailuasema. Entistä tärkeämmäksi tekijäksi nousee kyky reagoida nopeasti muutoksiin ja mahdollisuuksiin. (Järvenpää & Lämsä 2010, 12–13).

Talouden ohjaukseen liittyy useampi osa-alue, kuten suunnittelu, toteutus ja valvonta. Taloussuunnittelulla tarkoitetaan taloushallinnon laskelmien laadintaa, joita voidaan pitää myös tietynlaisina tavoitteina. Talousjohtaminen voidaan jakaa myös kolmeen osaan suunnittelu, toteutus ja tarkkailu. Suunnittelu tarkoittaa näin ollen päämäärien ja tavoitteiden määrittelyä ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden valintaa ja resurssien arviointia. Toteuttamisella tarkoitetaan suunnitelmien konkreettista toimeenpanoa ja loppuunsaattamista ja toiminnan johtamista kohti tavoitteita. Tarkkailu, jota voidaan kutsua myös valvonnaksi, kuuluu toteutumisen seuranta ja analysointi sekä tavoitteiden vertailu. (mts. 24, 13).

Talouden ohjauksella tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla pyritään varmistamaan yliopiston taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen (Viitala & Jylhä 2006, 294). Talouden ohjauksen keinot voidaan jakaa kannustaviin (kuten tuet, avustukset, verovähennysoikeudet) ja rankaiseviin (kuten verot, maksut ja sakot) ohjauskeinoihin. Kannustavien ohjauskeinojen ongelmaksi voi muodostua kustannukset, sillä niitä ei voi käyttää ilman kohdennettavia resursseja. Rankaisevat ohjauskeinot ovat yleensä tehokkaita, mutta luonnollisesti niitä vastustetaan voimakkaasti organisaatioissa. Yliopistojen talouden ohjauksessa toimintarahoitus on määritelty tulosperustaiseksi, johon

vaikuttavat tutkinnot, julkaisut sekä kansainvälisyys. Tämä on korostaa tehokkuutta sekä tuloksellisuutta ja toimintaa arvioidaan koulutuksen ja tutkimuksen laadun sekä vaikuttavuuden perusteella. (Kohtamäki ym. 2014, 75). Yliopistosektorilla yksilötason ohjaaminen kohdistuu etenkin opiskelijoihin. Opintojen edistymistä tukevat monet julkisen sektorin järjestelmät kuten opintotuki- ja stipendijärjestelmät. Korkeakoulujen rahoitusmallit ovat keskeisiä järjestelmä- ja organisaatiotason tulohajautuksen keinoja. (Pekkola ym. 2014, 174).

2.2 Taloussuunnittelun käsite

Taloussuunnittelu on osa talouden ohjausta, jonka välineenä käytetään usein budjetointia. Pellinen (2005, 104–110) määrittelee budjetointia siten, että sillä tarkoitetaan tulevaisuuteen suuntautuvaa tuloksen suunnittelua. Budjetoinnin seurauksena syntyy suunnitelma, budjetti tai useita rinnakkaisia suunnitelmia, joita nimitetään budjetiksi. Budjettiin koottuja tietoja käytetään tulevaisuuden ennakkointiin ja toiminnan sopeuttamiseen lähitulevaisuudessa, jotta ennakoituihin muutoksiin voidaan varautua, etenkin mikäli niillä on taloudellisia vaikutuksia. Budjetoinnin seurauksena syntyy kaksi organisaatiolle tärkeää dokumenttia, rahoitusbudjetti ja ennakoitu tase. Budjetit ovat yleensä kertakäyttöisiä johtamisessa käytettäviä työkaluja. Budjetointiprosessissa strategia muunnetaan konkreettiseksi toimintasuunnitelmaksi ja arvioidaan strategiantoteuttamiseen tarvittavien voimavarojen riittävyyttä.

Budjetti on ennakkoon määritetylle ajanjaksolle laadittu tavoitteellinen, ja yleensä mahdollisimman hyvään tulokseen päättävä rahamääräinen toimintasuunnitelma. Se laaditaan usein organisaation jokaiselle tulosyksikölle erikseen. Budjetointi liittyy organisaation pitkän aikavälin suunnitteluun ja sitä kautta myös strategiassa määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseen. Budjetoinnilla on tärkeä rooli strategian toteuttamisen välineenä. Tämä liittyy lähinnä operatiiviseen johtamiseen. Budjetoinnin tarkoituksena on

- määrittää tavoitteet
- allokoida tarvittavat resurssit
- kehittää ja koordinoida organisaation eri toimintoja
- selkeyttää vastuunjakoa organisaatiossa
- ohjata kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta

- tehostaa toimintaa
- valvoa ja ohjata sekä arvioida suoriutumista
- kannustaa ja motivoida henkilöstöä
- sekä varmistaa tulevaisuuden toimintaedellytykset. (Järvenpää ym. 2010, 206–209).

Budjetointi on saanut kritiikkiä, koska sitä ei kovin kyetä liittämään strategiaan. Sitä kritisoidaan myös kaavamaiseksi ja joustamattomaksi. Lisäksi se vaatii suuren työpanoksen eri toimijoilta, jotka eivät välttämättä koe saavansa riittävää hyötyä vastineeksi sen laadinnasta. Näiden vuoksi budjetointia voidaan kehittää monella tavalla. Budjetointiprosessia voidaan keventää ja tehdä pitkän aikavälin budjetointia, jota tarkastellaan kevennetyin menetelmin välivuosina. Vuosisuunnitteluperusteinen budjetti ei aina pysty varoittamaan kaikista mahdollisista tulevista ongelmista etukäteen. Se analysoi enemmän menneen kauden tilannetta kuin tulevaa. Sen vuoksi muun muassa ennustamista on nykypäivän organisaatioissa kehitetty ja otettu osaksi talousjohtamista. Ennusteet tuottavat ajantasaista ja laadukasta tietoa yksiköiden toiminnan kannattavuudesta. (mts. 26, 218–230).

Tulosbudjetoinnin ajatuksena on kattaa toiminnan kulut myönnetyn määrärahan sallimissa puitteissa. Tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman hyvä tulos, tuloksellisuus sekä tuottaa tarjottavat palvelut tai toiminnot tehokkaasti. Tavoitteena on myös toiminnan ja taloussuunnittelun yhteensovittaminen. (Anderson ym. 1996, 1–5). Tulosbudjetoinnissa määritetään indikaattorit toiminnalle ja arvioidaan tarvittavat resurssit niiden toteuttamiseksi. (Schmidtlein 1999, 161). Tulosbudjetointia käsitellen tarkemmin kappaleessa 3.1. teoreettisen viitekehyksen yhteydessä.

2.3 Strategian käsite

Strategialle ei ole olemassa täsmällistä määritelmää. Porter asemoi strategian ja liittää sen vahvasti arvojen luomiseen ja kilpailuetujen aikaansaamiseen, jolloin tavoitteena on löytää organisaation asema markkinoilla ja luoda sellaista kilpailuetua, jota ei ole muilla kilpailijoilla. Kehusmaa viittaa teoksessaan Porteriin, jonka mukaan strategian ensisijainen tavoite on löytää ne keinot, joilla voitetaan kilpailijat. (Kehusmaa 2010, 13).

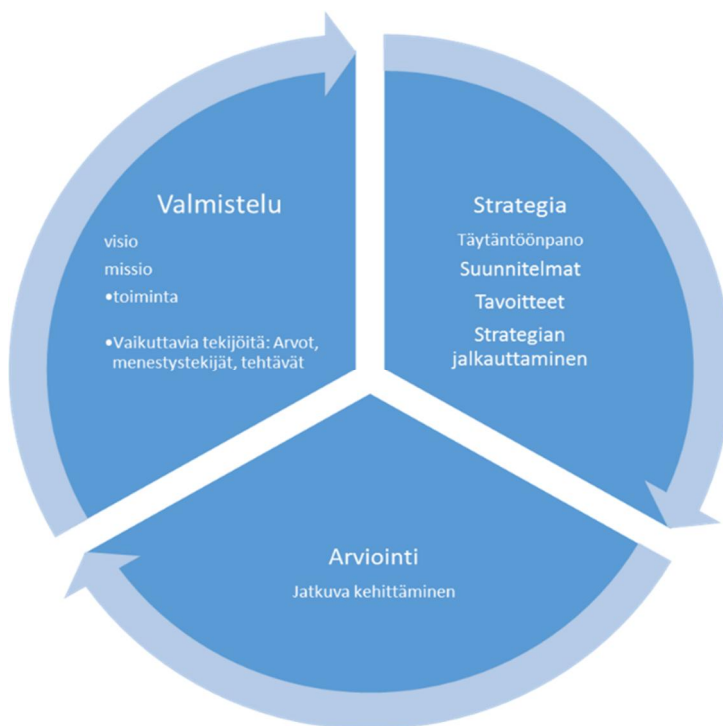
Mintzbergin (1994, 23–29) mukaan strategia käsittää viisi osaa. Hän mukaansa tulee ensin määritellä suunnitelma (Plan), joka samalla määrittää myös strategian suuntaviivat eli linjauksen organisaation tulevaisuudesta. Toinen osa käsittää strategian juonen (Ploy), jonka mukaan organisaation tulee olla kilpailijoitaan viisaampi. Kolmas osa muodostaa toimintamallin (Pattern) eli miten organisaatio toimii. Sen mukaan organisaatiot kehittävät tulevaisuuden toimintamallin, johon se tähtää. Näiden myötä organisaatiolle muotoutuvat sopivat käytännöt, joita kehitetään johdonmukaisesti kohti tulevaisuuden toimintamallia. Tämän toimintamallin kautta opitaan mikä toimi aiemmin ja sitä kautta voi myös auttaa tulevaisuudessa. Neljäs osa on asema (Position), jossa strategiaa verrataan suhteessa muihin toimijoihin. Tämän aseman kautta pyritään selvittämään, millainen asema organisaatiolla on toimintaympäristön markkinoilla ja millainen kilpailuetu sillä on. Viides osa on näkökulma (Perspective), joka nähdään organisaation tapana tehdä asioita. Sen mukaan organisaatiokulttuuri ja kollektiivinen ajattelutapa voivat vaikuttavat organisaation strategiseen päätöksentekoon.

Mika Kamenskyn mukaan strategia on yrityksen tietoinen valinta, jossa määritellään keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat muuttuvassa toimintaympäristössä. Tämä korostaa yrityksen toimintaympäristöä. Strategia pitää sisällään tietoisesti tehdyt valinnat, asioiden laittamisen tärkeysjärjestykseen ja tavoitteet. (Kamensky 2000, 146).

Strategia jaetaan klassisiin ja kyvykkyystrategioihin. Klassisella strategialla tarkoitetaan perinteistä strategiamallia, joka määrittää yrityksen tavoitteellisen aseman markkinoilla, kohderyhmän sekä käytettävät kanavat. Kyvykkyystrategiassa painotetaan organisaation kilpailupotentiaalin kehittämistä siten, että se vastaa asiakaskunnan muuttuviin tarpeisiin sekä markkinoilla olevaan kysyntään. Strategiaa voidaan ajatella myös resurssinäkökulmasta, jonka toivat esille Hamel ja Prahalad 1990-luvulla. Tällöin strategiaan juurtui termi ydinsaaminen, jolla tarkoitetaan sellaista osaamista, jota muilla toimijoilla ei ole käytettävissä. Tällöin organisaation menestys rakentuu erikoisosaamisen varaan. (Kehusmaa 2010, 14) Strategialla on useita muotoja ja vaikutustapoja. Talousjohtamisen tarkasteluun, strategian näkeminen erityisesti suunnitelmana ja suunnitteluna, sopii hyvin. (Pellinen 2005, 77).

Suunnitteluprosessi (strateginen johtamisprosessi) on samankaltainen lähes joka vuosi ja noudattaa tietynlaista aikataulua. Prosessissa määritellään ensin organisaatiotason strateginen suunnitelma, joka pitää sisällään analyysin edelliseltä vuodelta, strategiakartan sekä mittareiden ja prioriteettien

päivittämisen. Organisaation johto tekee jatkuvasti suunnitteluprosessin arviointia erilaisten suunnitelmien pohjalta. (Kaplan & Norton 2007, 30–41).



Kuvio 4. Strategian suunnitteluprosessi (Kaplan & Norton 2007, 39).

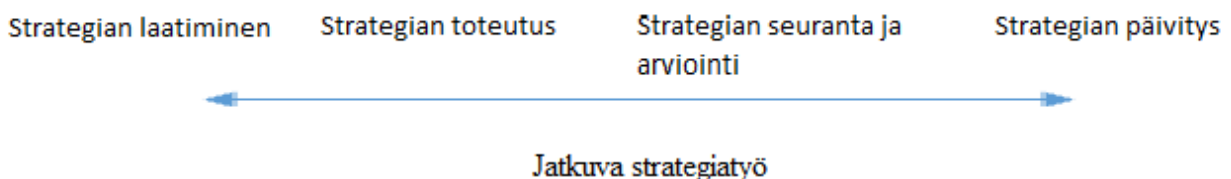
Suunnitteluvaihe sisältää johdon keskustelut strategiатыön merkityksestä, tarpeista ja tavoitteista. Tässä vaiheessa tulee huomioida myös muun organisaation näkemykset vastaavista asioista. Suunnitteluvaiheessa määritellään tavoitteet ja luodaan karkean tason strategiamalli. Laadinta vaiheessa analysoidaan olemassa olevaa tietoa. Tavoitteena on muodostaa yhteinen näkemys siitä, mikä on organisaation tämänhetkinen asema markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Lisäksi luodaan karkealla tasolla näkemys päämääristä ja tehdään keskeiset linjaukset asiakkaiden ja tarjonnan ja mahdollisesti myös kumppanuuksien suhteen. Strategiaa laadittaessa on huomioitava tarve uudistaa johtamista ja johtamismalleja strategian mukaiseksi. Laaditaan käytännönläheinen toimenpidesuunnitelma toteutuksesta, jossa tarkennetaan, mitä toimenpiteitä on toteutettava, millä aikataululla ja minkälaisilla resursseilla tavoitteet saavutetaan. Lisäksi laaditaan riskianalyysi. Strategiaa ja siihen liittyvää toimenpidesuunnitelmaa laadittaessa on huomioitava resursointi. Toteutukseen sidotaan ne henkilöt, joiden toimenkuviin asiat sopivat luontevasti. Seuranta ja arviointi ovat osa organisaation toimintaa. Toimenpidesuunnitelman toteutumista seurataan, arvioidaan ja päivitetään, samoin riskianalyysiä. Tavoitteiden toteutumista seurataan normaalin raportoinnin osana.

Myös strategiatyömallin toimivuutta ja siinä esiintyviä mahdollisia epäkohtia tulee pyrkiä arvioimaan jatkuvasti. (Kehusmaa 2010, 46–55).

Vaiheet eivät seuraa toisiaan ajallisesti, vaan kulkevat jatkuvassa strategiatyössä limittäin. Strategian laatiminen pitää sisällään strategian arviointia sekä seuranta ja päivittämistä. Tässä vaiheessa strategiaa ohjataan organisaation toimintoihin. Strategian toteuttamiseen ja seurantaan kuuluvat toiminnan seuranta ja arviointi. Arvioinnin yhteydessä tehdään päivitystä strategiaan. Organisaation strategiatyömalli kehittyy ja uudistuu strategiatyön myötä. Organisaatio myös oppii strategiatyön myötä. Strategiatyö on jatkuva prosessi, joka kadottaa rajapinnat operatiivisten ja strategisten toimintojen väliltä, jossa edetään kohti yhteistä päämäärää ja tavoitteita. Strategia on osa jokaisen päivittäistä työtä ja strategian kehittäminen on jatkuvaa. Strategian laatimiseen tarvitaan koko organisaatiota. Strategiset linjaukset tai strategiasuunnitelman laatiminen ovat vain osa strategiatyötä. Suurin osa strategiatyöstä on strategian toteuttamista, seuranta ja arviointia. (mts. 29, 16–28).

Strategiatyö on jatkuva prosessi ja tapa toimia, jonka vaiheisiin kuuluvat

- organisaatiolle sopivan strategiamallin ja -prosessin suunnittelu
- strategian muodostaminen
- strategian toteuttaminen organisaatiossa
- strategian seuranta
- strategian arviointi
- strategian päivittäminen ennakkoon laaditun aikataulun mukaisesti (mts. 29, 16).



Kuvio 5. Strategiatyö jatkuvana prosessina (Kehusmaa 2010, 16).

3. TEOREETTINEN VIITEKEHYS: TALouden OHJAUS JA TULOSBUDJETOINTI KORKEAKOULUSSA

Yliopistoja ohjataan talouden näkökulmasta niin valtion tasolta kuin organisaation sisäiseltä tasolta. Toisaalta talouden ohjaukseen vaikuttaa myös taloudellinen tilanne yhteiskunnassa, joka osaltaan vaikuttaa valtion määrärahojen riittävyyteen sekä kilpailtuun rahoitukseen yliopistojen välillä. Julkisen sektorin hallintokulttuurin vaikutuksen kautta yliopistoihin on 1990-luvulla lanseerattu valtionhallintoon perustuva tulosohtausjärjestelmä. Yksilön valtaa on rajoitettu hallinnollisten yksiköiden johtajuusrooleihin tulosohtauksen kulttuurissa. Vastaavasti yliopiston asema taloudellis-yhteiskunnallisena instituutiona nähdään merkittävänä. Yliopistojen rakenteellisia muutoksia hallitsee pyrkimys tulla legitimoiduksi keskeisen rahoittajan sektorin toisin sanoen valtion vallan kautta. Tästä hyvänä osoituksena on tulosohtausjärjestelmän ulottaminen yliopistoihin. Yliopistojen on nykypäivänä sopeuduttava resurssileikkauksiin, uusiin johtamistyyliin, tulosvastuulliseen toimintaan, opetuksen sekä tutkimuksen arviointeihin ja korkeakoulu- ja tiedepolitiikan uusiutuviin painopistealueisiin. Yliopistojen on huomioitava myös kansainvälistymisen vaatimukset ja koulutusvastuun kasvattaminen. Yliopistosektorin toimintaympäristössä tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset ovat liittäneet ne tiiviimmin osaksi muuta yhteiskuntaa ja samalla altistaneet yliopistot avoimelle kritiikille. Julkisella rahoituksella rahoitetun perustoiminnan kautta yliopistot vastaavat resurssien tehokkaasta käytöstä rahoittajilleen toisin sanoen viime kädessä kansalaisille. (Niiranen & Saarti 2008, 24–27).

Yliopistoja ohjaa opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) ja yliopistojen väliset sopimukset. Jokaiselle yliopistolle määritellään omat tavoitteet neljäksi vuodeksi kerrallaan. Sopimuksissa määritellään korkeakoulujen yhteiset tavoitteet, jotka on määritelty vuodelle 2020. Tavoitetilassa suomalainen korkeakoululaitos nähdään nykyistä laadukkaampana, kansainvälisenä, vaikuttavampana ja tehokkaana. Korkeakoulujen tulee vastata yhteiskunnan, kulttuurin ja työelämän muuttuviin ja moninaisiin tarpeisiin. Tieteellisestä ja taiteellisesti tutkimuksesta ja siihen liittyvästä opetuksesta vastaavat yliopistot. Korkeakoulujen tulee edistää toiminnallaan elinikäistä oppimista, yhteiskunnan ja talouden uudistumista sekä yrittäjyyden lisäämistä. Tutkimustuloksia tulee hyödyntää laajalti, mukaan lukien niiden kaupallistamisen ja osaamisen viennin mahdollistamisen. OKM tukee strategisella rahoituksella korkeakoulujen toiminnan kehittämistä niin rakenteellisesti kuin toiminnallisesti. OKM määrittää yliopistokohtaisesti tehtävän ja profiilin sekä painopistealat ja kehittämiskohteet. Yliopistoille myönnetään perusrahoitusta yliopistolaissa (558/2009) 49 § ja

yliopistoista annetun valtioneuvoston asetuksen (770/2009) 5, 6 ja 7 § mukaisesti säädettyihin tehtäviin. OKM asetuksen (182/2012) laskentakriteereiden mukaan määräytyy perusrahoituksen määrä. OKM määrittää strategiset seurantaindikaattorit, jotka perustuvat jufo-julkaisuihin, kansainväliseen tutkimusrahoituksen määrään ja lukuvuonna 55 opintopisteen suorittaneisiin kandidaattiopiskelijoihin (prosentuaalinen osuus kaikista kandidaattiopiskelijoista). Yliopistot raportoivat vuosittain sopimuksessa määritellyistä kehittämiskohteiden edistymisestä ja strategian toteutumisesta (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2014).

Valtion perusrahoituksen lisäksi noin kolmannes yliopistojen kokonaisrahoituksesta tulee muista lähteistä, kuten julkisilta ja yksityisiltä rahoittajilta. Kansainvälisesti kilpaillusta tutkimusrahoituksesta koostuu suurin osa muusta rahoituksesta, joka ei vähennä valtion rahoituksen osuutta. Nämä eri osuudet yliopiston on kuitenkin huomioitava budjetissaan. Opetuksen ja tutkimuksen suoritteiden perusteella jaetaan laskennallisesti rahoituksen määrärahat. Tämän lisäksi yliopistot voivat saada strategiaperusteista rahoitusta, joka sovitaan opetusministeriön ja yliopiston kesken erikseen. Yliopistojen toiminnan laatua, vaikuttavuutta sekä tuottavuutta pyritään vahvistamaan valtakunnallisen rahoituksen kautta. Rahoituskriteerit valitaan siten, että niiden kautta myötävaikutetaan sen hetkisten korkeakoulupoliittisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän mukaisesti jaetaan perusrahoitusosuus, joka kohdennetaan kullekin yliopistolle yhtenä eränä. Yliopistot päättävät itse rahoituksen sisäisestä kohdentamisesta omien jakoperusteiden mukaisesti, joihin vaikuttavat strategiset valinnat. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016).

Yliopiston talous koostuu sen perustehtävien toteuttamisesta ja näiden tehtävien toteuttamiseksi ja ylläpitämiseksi tarvittavasta varallisuudesta ja rahaliikenteestä. Yliopistojen, kuten muidenkin erillisten talousorganisaatioiden taloutta, säännellään useassa laissa. Suomessa tällaisia lakeja ovat kirjanpitolain, kirjanpitoasetus, tilintarkastuslaki ja tilinpäätösraportointia koskevat velvoitteita pitävät normit. Lisäksi organisaatioilla on omia sisäistä talouttaan koskevia sääntöjä ja ohjeita. Korkeakoulujen taloudenhoitoa ohjaa opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisemat taloushallinnon koodistot. Yliopiston talous perustuu niukkuuteen, jolloin käytettävissä olevat resurssit eivät koskaan riitä kaikkien tarpeiden tyydyttämiseen, koska tarpeita on rajattomasti ja resursseja niiden toteuttamiseksi rajallisesti. Yksikön niukkoja resurssien kohdentamista koskevat päätökset ohjaavat koko talousyksikön toimintaa. Talousyksikön toimintaa katsotaan rahamääräisyyden näkökulmasta. Tällöin yksikön toimintaa suunnitellaan, ohjataan ja seurataan rahassa laskettavissa resurssien avulla. Työkaluna käytetään etukäteen laadittua talousarviosta eli budjettia, joka on suunnitelma

talousyksikön tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä asettaa raamit korkeakoulun toiminnalle rahaliikenteelle. Talousarvio ymmärretään yleensä rauhallisten määräisen kautta, mutta sillä on myös suora yhteys toimintaan, jossa yhdistyvät toiminnan ja toimintaa koskevien resurssien suunnittelu ja ohjaus. Talousarvioon toisin sanoen budjettiin sisältyvät resurssit mahdollistavat korkeakoulun toiminnan. Niukkuuden lisääntyessä talousohjauksen ja talousarvion merkitys korostuvat. (Kohtamäki ym.2014, 331–334).

Tulosohjauksen yhteydessä puhutaan yleensä myös yliopistojen erikoistumisesta ja painopistealueiden korostamisesta. Erikoistumisen suhteen yliopistoissa ei ole vielä otettu riskiä esimerkiksi lakkauttamalla joitain tieteenaloja. Nämä asiat heijastuvat meneillään olevan rakenteellisen kehittämisprosessin kautta. Kyseessä on erilaisia liittoumia ja yhdistymispyrkimyksiä joko yliopistojen kesken tai ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen välillä. Näitä voidaan havaita lähes jokaisen yliopistoyksikön toimintaympäristössä. Yliopiston organisaatorakenteen ominaispiirteenä on etäisyys keskushallinnosta löyhäsidonnaisiin yksiköihin aina opettajiin asti, jonka vuoksi sitova ohjaaminen on lähes mahdotonta. Yliopiston organisaatorakenteen kiinteäsidoksisuuteen liittyvään ajatukseen perustuu erityisesti opetusministeriöstä suuntautuva ohjaus. Oletuksena tälle on traditionaalinen byrokraattinen organisaatiomalli, jossa johtaminen ja siihen liittyvä ohjaus kohdistuu yliopiston keskushallintoon, joka on opetusministeriön kanssa kiinteässä vuorovaikutuksessa. Oletuksena on, että keskushallinto kykenee ohjaamaan tiederakennettaan tahdottuun suuntaan samoin kuin byrokraattista virastorakennetta ohjattu. Kuitenkin ongelmana on se, että yliopiston autonomia ja organisaatorakenne yhdessä suojaavat tiedehallintoa suoralta ohjausvaikutukselta. Yliopiston tuotantoprosessin perustoimintoja, opetusta sekä tutkimusta ohjaa tieteenalayhteisön vaikutus. Organisatorisesti tieteenalayhteisöillä on organisaation rajat ylittävä merkitys. Lojaalisuus monissa tilanteissa omaa tieteenalaa kohtaan on voimakkaampaa kuin lojaalisuus omaa sijainti yliopistoa kohtaan. (Niiranen & Saarti 2008, 29–33).

Talouden ohjauksella on näin ollen vahva rooli yliopistojen hallinnossa. Se edellyttää tietynlaisia toimia hallinnon roolissa toimivilta avainhenkilöiltä. Myös yliopistotasolla johdolla tulee olla selkeät tavoitteet ja toimenpidesuunnitelmat talouden ohjaukseen ja budjetointiin liittyen. Kuitenkin strategian näkökulmasta katsottuna talouden ohjaus näyttäytyy melko vähäisessä määrin. Kamenskyn (2000) mukaan strategiassa määritellään organisaation keskeiset tavoitteet ja suuntaviivat muuttuvassa toimintaympäristössä. Näihin liittyy usein talous, sillä muuttuvassa toimintaympäristössä myös rahoitusta joko tarvitaan lisää tai sitä leikataan. Nämä aiheuttavat

organisaation toiminnassa muutoksia. Strategian kannalta talous tulisi nostaa esille vahvemmin ja ohjata toimintaa myös tästä näkökulmasta avoimesti koko organisaatiotasolla. Strategiassa olisi oleellista ottaa kantaa talouden hallintaan. Tällöin koko organisaatiotasolla pystyttäisiin selkeämmin huomioimaan talouden ohjaus ja integroimaan se vahvemmin osaksi muuta toimintaa.

3.1 Tulosbudjetointi

Useat valtiot rahoittavat korkeakouluja ja yliopistoja, joiden rahoitus perustuu pitkälti opiskelijamääriin. Tämä lähestymistapa jakaa rahoitusta lähinnä vain menojen osalta, mutta ei huomioi sitä, että opiskelijoiden tarvitsemat palvelut vaativat yliopistoilta kustannuksia. Se ei niinkään huomioi tuloksia kuten valmistuneiden laatua, tutkimuksen tasoa tai palveluiden tuottamista valtiolle tai yhteiskunnalle. Tulosbudjetointi siirtää painopisteen varoista tuotoksiin ja tuloksiin. Valtiot alkavat vähitellen suosimaan tulosbudjetointia, jossa on linkki budjetointiin ja suorituskyvyn rahoitukseen, mutta erittäin tiivis side rahoitukseen. (Burke 1998, 1–11).

Tärkeä tekijä tulosbudjetoinnissa on kyetä yhdistämään se osaksi talousarviomenettelyä, budjetointiprosessia. Sitä voidaan käyttää prosessin eri vaiheissa ja tasoilla joko epävirallisena tai virallisena lähestymistapana. Tulosbudjetoinnissa esitetään suorituskysymyksiä tai tuloksia sekä niiden menoehdotuksia, jotka kytketään rahoitukseen. Tuloksia voidaan hyödyntää osana talousarvioneuvotteluissa, joissa niillä voidaan ilmoittaa myös muita tietoja, jotka eivät suoraan vaikuta rahoituksen määrään. Tämä on erittäin hyödyllistä silloin kun tuotantoon tai yksikkökustannuksiin liittyviä tietoja ei ole helposti saatavilla. Käytettävän tiedon tulee olla merkityksellistä ja ajantasaista, jotta tuloksellisuutta voidaan arvioida. Tulosbudjetoinnin avulla voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen ja parantaa toiminnan tehokkuutta. Korkeakoulusektorilla sen avulla voidaan vaikuttaa myös talouden joustavuuteen. Tulosbudjetointi on aiheuttanut myös huolta organisaatioiden keskuudessa. Sen arvellaan vaikuttavan palveluiden laadun heikkenemiseen, mikäli liikaa katsotaan tuloksia ja tulkitaan vain yhdestä näkökulmasta, kuten hallinnosta eikä huomioida alemman tason näkökulmaa. Korkeakoulusektorin näkökulmasta myös erilaiset yhdistymispyrkimykset saattavat vaikuttaa laatuun ja sitä kautta tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Lisäksi se voi luoda myös tietynlaisia budjettirajoitteita, jolloin lisärahoitusta ei myönnetä vaan kaikki toiminta pitäisi saada hoidettua annetun budjetin rajoissa. (Curristine ym. 2007, 1–22).

Tulosbudjetointiin laadittavat indikaattorit tulee kyetä pitämään mahdollisimman vakaina ja muuttumattomina, jotta ne tuottavat vaadittavan arvon tulosbudjetoinnin käyttämiselle. Tuloksia tarkastellessa tulee huomioida korkeakoulun luonne, sillä yksikkötasolla tehdään toiminta kuten opetus ja tutkimus. Näin ollen tukipalveluista ei voida ottaa kantaa siihen, miten professorin tulee organisoida opetus tai tutkimus, jotta se olisi tuloksellista. Sen lisäksi tulee huomioida tukipalveluiden toiminta toisaalta yhdistettynä yksikköön, mutta toisaalta taas omana toimintojaan. (Schmidtlein 1999, 169).

Andrews (2004, 332–344) kirjoittaa artikkelissaan tulosbudjetoinnin käyttöön ottamisessa ja miten sen kautta organisaatiot saavat tietoa tuloksista. Organisaatiot mittaavat eri indikaattoreilla avulla toimintaansa ja raportoivat tuloksista johdolle. Tämä edellyttää, että mittariston kautta saatava tieto saadaan luotettavasti järjestelmän kautta muodostuvien dokumenteilla. Korkeakoulun hallinto käyttää tietoja päätösten suunnittelussa, allokoinneissa sekä kannustinjärjestelmän seurannassa. Tällöin hallinto päättää pääosin korkeakoulun henkilöstöstä, budjetista ja raportoinnista. Päätöksentekoon liittyy myös politiikka, jonka mukaan valtio säätelee korkeakoulun toimintaa. Artikkelissaan Andrews (2004) rohkaisee korkeakouluja kehittämään tuloksellisuuteen liittyviä mittareita. Tämän kautta mahdollisuus tuottaa laadukkaita palveluita helpottuu. Indikaattoreiden kautta kyetään yhdistämään hallinnon sekä toiminnan roolit ja sen myötä kehittämään palveluita entistä paremmin. Tämän kautta tulosbudjetointi ei ole vain tekninen raportti vaan sen kautta voidaan saada kattavampaa tietoa toiminnoista ja palveluista.

Tulosbudjetoinnin pohjana voidaan käyttää opiskelijoiden valmistumismääriä, tutkimusta, bonuksia edellisen vuoden tuloksellisuutta tai ylempien tutkintojen rekisteröinti määriä. Mittaavina tekijöinä voidaan käyttää tehokkuutta ja siihen liittyviä toimenpiteitä ja suorittamisen laatua. Panoksien ja tuloksien tai panoksien ja tehokkuuden välistä suhde on määriteltävissä. Mitä alemmat panokset on määritetyille tuloksille ja tehokkuuden tasolle asetettu tai mitä korkeammat tulokset ja tehokkuus ovat, ottaen huomioon panoksien tason, sitä suurempi on tehokkuus. Tehokkuus on laajuus, jossa halutut tulokset tai tavoitteet onnistuvat. Sen vuoksi ne tulee määritellä. Myös sidosryhmät tulee tunnistaa. Suorittaminen tulee olla luotettavista, johdonmukaisesti mitattavissa. Suoritteita voidaan mitata ainoastaan tavoitteet huomioiden. Tällöin tulee huomioida, ovatko tavoitteet selkeitä, todennettavissa ja käyttökelpoisia, onko nämä arvioitavissa silloin kun olosuhteet muuttuvat. Rahoituksen osalta voidaan tutkia, mitkä ovat tehokkaimmat yksiköt ja sen osat ja sen kautta kohdentaa rahanjakoa. Mitkä näistä yksiköistä saavuttavat parhaimman laadun ja mitkä yksiköt

saavuttavat heille asetetut tavoitteet parhaiten. Tehokkuuden parametreina voidaan käyttää opiskelijoiden sekä henkilökunnan suoriutumista, opiskelijoiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä, työnantajan tyytyväisyyttä ja yhteisön tyytyväisyyttä. Tuloksia voidaan korreloida panoksiin, jotta saadaan selville tehokkuuden määrä. Suorittamista voidaan sen sijaan mitata yleisillä taidoilla (älyllinen, sosiaalinen, henkilökohtainen), työhön liittyvillä taidoilla, joita voidaan soveltaa työyhteisössä. Näiden lisäksi myös opiskelijoiden sisäänottomäärien, etenemisvauhdin ja valmistumisasteella voidaan mitata organisaation suoriutumista. Näihin vaikuttaa myös organisaation ulkoinen kuva ja maine. Tulosbudjetointia voidaan käyttää läpi koko organisaation tai vain osittain. Näin ollen sitä voidaan soveltaa organisaation sisällä resurssien jakelua varten kykyjen ja osastojen mukaan. Indikaattorit, joita käytetään tulosbudjetoinnissa, saattavat perustua helposti saatavissa olevaan tietoon, joka on rutiininomaisesti saatavilla tilastollisista kokoelmista. (Anderson ym. 1996, 1–5).

Tulosbudjetoinnissa ajatus tulee siirtää kustannusajattelusta tuloksellisuuteen. Tulosbudjetoinnissa rahaerien lukumäärä on pienempi ja niiden suuruus isompi verrattuna tulo- ja menolajibudjetointiin. Tulosbudjetoinnissa asetetut tulostavoitteet ohjaavat talousarvion toisin sanoen budjetin laadintaa. Tulosbudjetointi perustuu yliopistossa asetettuihin tulostavoitteisiin, joilla pyritään saamaan tietynlaisia vaikutuksia. Tällainen tavoite voi olla esimerkiksi, että joltakin koulutusalaalta valmistuu tietty määrä maisteriopiskelijoita vuosittain. (Kohtamäki ym. 2014, 336).

Tulosbudjetointiin liittyy myös tulosperusteisesti rahoitus, jossa rahoitusta kohdennetaan tulosperusteisesti. Tärkeää on huomioida, mitkä ovat korkeakoulujen tuloksia, miten ne määritellään ja kenellä on valta niitä määritellä. Korkeakoulutuksen tulosta mitataan yleensä koulutukseen, tutkimukseen ja yhteiskunnallisen vaikuttavuuteen liittyvien tavoitteiden, toteutuneiden tuotosten sekä tuotosten vaikuttavuuden perusteella. Tulosrahoituksen kohdentamisessa hyödynnetään esimerkiksi määrästä tai laadusta kertovia tuotoksia, panostuotossuhteita, rankingeja, tietokantoja sekä laadullisen vertaisarvioinnin ja opiskelijapalautteen tuloksia. Yksi tuloksellisuuden kriteeri on vaikuttavuus, josta saadaan tietoa esimerkiksi korkeakoulutettujen työllistymistä kuvaavien indikaattoreiden kautta. Tässä huomioidaan yleensä jatkotutkinnot ja julkaisut. Myös konferenssipapereita ja pääpuhujana pidettyjä puheenvuoroja (keynote -esitelmät) sekä pitkäaikaisia tutkijavierailuja ja asemia tieteellisissä asiantuntijaelimissä voidaan käyttää tulosindikaattoreina. Laadullisia indikaattoreita voidaan käyttää kuten ulkopuolisen rahoituksen määrää kuvaavia indikaattoreita. Ulkopuolisen rahoitukseen liittyvää rahoituspäätöstä edeltää kilpailu ja laadunarviointi, joka perustuu myös

tutkimuksen suorittajan aiempien tuotosten laadukkuuteen. Tulorahoituksella on sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia. Myönteisiä vaikutuksia ovat muun muassa teknisen ja sisäisen tehokkuuden parantuminen (tuottavuus), parantunut laatu, rahoituksen kohdentamisen tasapuolisuus ja ennustettavuus sekä, talouden ja toiminnan selkeämpi yhteys. Tulostittamisen negatiiviset vaikutukset liittyvät usein pyrkimykseen mitata vaikeasti mitattavissa olevaa toimintaa ja tuloksia. Korkeakoulujen vahva institutionaalinen ja taloudellinen autonomia on tulorahoituksen kannustusvaikutusten täysimittaisen hyödyntämisen edellytys. (Kivistö ym. 2014, 209–214).

Tuloshakuisessa yliopistossa tulosindikaattoreina voi olla opintoviikkomäärä suhteessa opiskelijamäärään, tutkintojen määrä, tutkimuksen julkaisut, patentit tai lisenssit. Näitä tietoja yliopistot pystyvät keräämään helposti. Muita indikaattoreita voivat olla valmistuneiden menestyminen työmarkkinoilla, miten työpaikka liittyy heidän koulutukseen tai miten yliopisto tuottaa lisärahoitusta erilaisten hankkeiden kautta. Näiden indikaattoreiden kautta voidaan mitata ulospäin näkyvää määrää ja laatua. Yliopiston sisäistä pääoma sen sijaan on vaikeampi mitata. On vaikea mitata miten yksittäinen tutkija tai tutkimusryhmä tuottaa yliopistolle lisäarvoa ja miten he suoriutuvat tehtävistään. Näin ollen hallinnon päättäjillä on aina panosindikaattorit ja tuotosindikaattorit käytettävissä, kun rahoituksesta päätetään. Hyvin yleisesti indikaattorit liittyvät opetukseen ja tutkimukseen, joista tietoa voidaan saada luotettavasti. (Jongbloed 2001, 128–134).

3.2 Budjetointi korkeakoulussa

Budjetointiprosessi saattaa korkeakoulun yksiköiden johtajat yhteen organisaation mission ja tavoitteiden aikaansaamiseksi. Tämä vaatii kuitenkin laajaa yhteydenpitoa ylemmän hallinnon ja yksiköiden johtajien välillä. Ylemmän johdon tulee viestittää organisaation strategiset tavoitteet kaikille organisaation tasoille. Talouspäällikön tehtävänä on auttaa organisaatiota näiden strategisten tavoitteiden rahoittamisessa. Sen kautta kommunikoidaan yksikön johtajille se visio siitä, missä ylin johto odottaa organisaation olevan seuraavien vuosien aikana. Vastaavasti yksiköiden johtajien tulee kertoa ylemmälle johdolle odotukset, olettamukset ja erityiset tarpeet, joilla he pyrkivät saavuttamaan ylemmän johdon asettamat strategiset tavoitteet. Tämän viestintäketjun välityksellä organisaation toimintastrategia muuntuu vuotuisiksi operaatiosuunnitelmaksi eli budjetiksi. Budjetissa on koottuna koko organisaation yksittäiset yksiköt ja toiminnot yhteen kokonaisuudeksi. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa kuten yliopistoissa budjetti kuvastaa organisaation eri toimintoja. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen erillinen yksikkö ja tukipalvelu yksiköt yliopiston

sisällä valmistavat omat budjetit. Lopullisessa budjetissa kaikki yksiköt ja tukipalvelut ovat koottuna siten, että budjetti sisältää yksittäiset budjetit, käyttöbudjetin sekä rahoitusbudjetin (sisältäen investoinnit). Tästä muodostuu kattava kuva organisaation vuosisuunnitelmasta, jonka tulee olla myös sidoksissa toimintastrategiaan. (Gibson 2009, 7–9). Budjetointiprosessi on näin ollen vuoropuhelua talousyksikön toimijoiden välillä ja se vaikuttaa keskeisesti koko budjetointiprosessiin (Kohtamäki ym. 2014, 335).

Koska budjetointiprosessi käsittää suuren määrän ihmisiä ja heidän näkemyksiään oman yksikkönsä tilanteesta ja tulevaisuudesta, on selvää, että budjetointiprosessissa on erimielisyyksiä ennakoiduista numeroista. Näihin vaikuttaa suuresti eri ihmisten näkemykset menojen tärkeydestä, resurssien jakautumisesta eri kustannusyksiköihin tai toimintoihin ja ihan strategiaan tavoitteisiin. Neuvotteluvaiheessa yksiköiden johtajat saattavat kokea, että heidän osastonsa projektit saattavat olla vaarassa jäädä toteutumatta, koska heidän budjeteissaan usein kulut on arvioitu tuloja suuremmiksi. (Gibson 2009, 7–9).

Yliopistossa budjetointiprosessiin osallistuu useita tahoja. Yksiköiden johtajat vastaavat omalta osaltaan yksikkönsä menoista ja tuloista toisin sanoen budjetista. Yksiköiden sisällä projektipäälliköt vastaavat omien projektien osalta budjetoinnista ja resursoinnista. Myös kehittämisspäälikkö osallistuu yksikötasolla budjetointiin vastaten budjetin koostamisesta ja perusrahan mitoittamisesta. Yksiköiden johtajien tulee kyetä erittelemään myös datana mihin budjetissa esitetyt laskelmat perustuvat ja toisaalta myös kyettävä tekemään valintoja mitä budjettiin sisällytetään. Aiemmin saattoi myös olla niin, että yksikön johtaja ei ollut niin kiinnostunut tai pätevä toimimaan vastuullisena budjetoinnissa, vaan hänen roolinsa pohjautui akateemiseen asiantuntemukseen. Nykyään monet yksikön johtajat ovat hyvin perillä yksikön tilanteesta ja haluavat koota omat budjettinsa. Yksiköissä laaditut budjetit sen sijaan kootaan suuremmiksi kokonaisuuksiksi tiedekuntatasolla, joista vastaa dekaani. Budjetointiin osallistuu monia eri ihmisiä, jotka tarkastelevat budjettia omasta näkökulmastaan. Hallinnon rooli ja tässä tapauksessa talousjohtajan rooli on koordinoida ja ohjeistaa eri yksiköissä toimivia henkilöitä budjetointiin liittyvissä asioissa. Hänen tehtävänä on auttaa valmistelussa, aikataulutuksessa ja ohjeistuksessa sekä valvoa näiden sujumista. (Gibson 2009, 9–11).

Budjettivaltaa käyttävien toimijoiden asema perustuu asiantuntemukseen ja heidän organisatoriseen asemaan. Heidän toimivaltaa sisältyy mahdollisuus vaikuttaa resurssien kohdentamiseen.

Muodollinen ja todellinen budjettivaltaa eivät välttämättä, ole identtisiä. Muodollisella toimijalla tarkoitetaan toimijaa, jolla on oikeus muodollisesti päättää lopullisesta budjetista. Todellisia budjettivallan käyttäjiä voivat olla myös talousyksikön ulkoiset sidosryhmät. Todellista budjettivaltaa voivat käyttää tahot, jotka vaikuttavat esimerkiksi yliopiston talousarvion valmisteluun. (Kohtamäki ym. 2014, 335). Yliopistoissa talousarviosta päättäminen kuuluu yliopistolain (558/2009) mukaan yliopiston hallitukselle, joka käyttää sekä muodollista että, todellista budjettivaltaa.

Yliopisto kontekstissa budjetoinnista vastaavan johtajan tulee osata tulkita erilaisten yksiköiden budjetteja. Hyvin johdetussa organisaatiossa, tässä tapauksessa yliopistossa, budjetit toimivat yliopiston toimintastrategian määrällisenä esityksenä. Tällöin yliopiston resurssit seuraavat suunnitelmaan merkittyjä kohteita niin yliopiston hyvinä kuin heikompina taloudellisina aikoina. On tärkeää huomioida akateemisen strategian idea myös budjetoinnissa. Tässä yhteydessä Varlotta (2010, 5–11) viittaa artikkelissaan Meyerson & Johnson (1993) ja Peterson (1999) tutkimuksiin, joissa he määrittelevät budjetoinnin olennaisena ja tehokkaana sekä jatkuvana prosessina toimintaympäristön muutoksen kautta. Samassa artikkelissa Varlotta (2010) lähestyy Rowley, Lujan, Dolence (1997) ja Schuh (2003) kautta strategista suunnittelua, jotka näkevät sen optimaaliseksi, jolloin strateginen suunnittelu kohdistetaan instituution ohjelmien ja rakenteiden välille huomioiden sisäiset ja ulkoiset ympäristötekijät. Budjetoinnista vastaavalla henkilöllä tulee olla tietoa siitä, miten yliopiston prioriteetit muotoilevat yksiköiden toimintasuunnitelmia ja miten ne heijastuvat yksiköiden budjeteissa. Yksiköiden laatimia budjetteja voidaan pitää käyttöbudjetteina, jotka osoittavat kaikkia tuloja ja menoja sekä niiden jakautumista yhden lukuvuoden aikana. Mitkään kaksi yliopistoa eivät toimi budjetoinnissa samankaltaisesti. Budjeteissa voi olla hyvin runsaasti eroja. Jo se, miten rahat haetaan tai käytetään eri kohteiden sisällä, vaihtelee. Osa yliopistoista on hyvin tarkkoja allokointien suhteen, kun taas toinen saattaa olla hyvin joustava ja mahdollistaa rahojen siirrot eri kohteiden välillä. Toimivassa yliopistossa, jotka seuraavat parhaita käytänteitä, budjetti tukee toimintastrategiaa valaisten miten raha seuraa missiota. Se selventää organisaation työsopimuksia, mihin henkilöstön työtehtävät ovat sijoitettuna. Lisäksi se heijastaa kompromisseja, joita on tehty budjetointiprosessin aikana. (Varlotta 2010, 5–11).

Budjetin rakenteen hyväksyy ja ohjeet sen laadintaan saadaan talousyksikön johdon valtuuttamalta toimijalta. Budjetin rakenne on tärkeä, sillä se määrittelee talousyksikön ja sen erillisten yksiköiden talouden rajoja. Se voi mukailla organisaatorakennetta, mutta se voidaan laatia myös muunlaisena kokonaisuutena. Suomessa itsenäisen oikeusaseman mukaan, yliopistot voivat noudattaa

haluamaansa budjetointirakennetta. (Kohtamäki ym. 2014, 335). Yliopistolaissa (558/2009) ei ole tästä kuitenkaan mitään määräyksiä.

Budjetti ilmaisee, kuinka paljon yksikön on oletettu kerryttävän rahaa tuloina (tuloarvio) ja minkä verran yksikkö voi sitä käyttää (menoarvio) (Kohtamäki ym. 2014, 335). Ensimmäinen tehtävä on arvioida yksikön tulot, jotka perustuvat mitattavissa oleviin tietoihin ja odotukseen. On selvittettävä, mitä on tapahtunut edellisenä vuonna ja verrata tulevan vuoden ulkoisiin ja sisäisiin vaikutuksiin. Tuloina yliopistossa näkyvät opiskelijamäärä, onko se nousussa vai laskussa. Tuloihin vaikuttaa myös yliopiston voimassa olevat ja mahdolliset tulossa olevat tutkimushankkeet. Toisena kohtana arvioidaan menoja. Yliopistoilla on melkoisesti kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia. Osa kustannuksista niin sanotusti vyörytetään yleiskustannuksen kautta muun muassa projekteille. Kaikki kustannukset ovat sidoksissa toimintoihin. Tämän mukaan on kehittynyt toimintopohjainen kustannuslaskenta. Sen perusfilosofiana on, että organisaation eri toiminnot pitää tunnistaa, toiminnot kuluttavat resursseja ja antavat niille kustannukset. Useimmat voittoa tavoittelemattomat organisaatiot eivät ole omaksuneet toimintoperusteista laskentaa. Tämä on tärkeä osa organisaation toiminnan suunnittelua, koska ilman toimintojen tunnistamista ei voida laskea niille kustannuksia eli menoja. Näin myös organisaation kulujen hallinta vaikeutuu. Eri toiminnoilla tarkoitetaan hallinnon yksiköitä, opetusyksiköitä, kirjastoa ja niin edelleen. Suurin kustannus eri toiminnoissa on henkilöstökustannukset. Muut kustannukset kattavat laitteet, tilat, matkustus sekä tavarat ja aineet. (Gibson 2009, 14–21).

On erittäin harvinaista, että kaikkia menoja rahoitetaan. Ylemmän hallinnon on pohdittava toimintojen vaikutusta ja tavoitteita myöntäessään rahoitusta eri toiminnoille ja kustannuksille. Talousjohtajan tehtävänä on koota menoista muodostuva kokonaisuus sekä tavoitteet. Nämä tavoitteet ja toiminnot liittyvät erityisesti organisaation strategiaan. Leikkaamalla jostain toiminnoista, voi seuraus tai vaikutus näkyä tulevissa opiskelijamäärien laskuna. On tärkeää neuvotella ja keskustella mitä vaikutuksia leikkauksilla on toiminnalle ja ovatko ne tiedostettuja valintoja ja suunta jonne yliopisto jatkossa haluaa mennä. (mts. 39, 21–24).

Yliopistot investoivat ja sijoittavat pääomiaan käyttöomaisuuteen. Näitä ovat erilaiset ostot, rakentaminen, vuokraaminen ja muut pitkäaikaiset hankinnat. Investoinnit tulee suunnitella huolella, sillä ne vaikuttavat organisaation rahatalouteen kuluvana vuonna sekä monien tulevien vuosien ajan. Toisaalta selviytyäkseen kilpailijoihin nähden yliopistojen on tehtävä investointeja. Sillä turvataan

riittävä ja toimiva toimintaympäristö niin opiskelijoille kuin henkilökunnalle. On kuitenkin huomioitava, että kaikki investoinnit eivät tuota sen paremmin tuottoja. Mikäli kyseessä on opetuksessa käytettävä investointi, voi se toimia markkinavalttina muihin yliopistoihin nähden ja sitä kautta opiskelijoiden hakijamäärä saattaa kasvaa. Haastavinta kuitenkin on, että investoinnit eivät vaikuta kuitenkaan aloituspaikkamääriin. (mts. 39, 24–26).

Budjetti laaditaan määritetylle ajanjaksolle. Suomessa lainsäädännön perusteella talousarviovuosi on kalenterivuosi. Budjetilla on keskeinen merkitys organisaation sisäisessä valvonnassa. Se miten budjetti valmistellaan ja millainen sen rakenne on, vaihtelee samankaltaisten talousyksiköiden välillä. Valmisteluprosessi ja aikataulut vaihtelevat toimijoittain. Valmisteluprosessi voi olla hyvin keskitetty tai hajautettu riippuen siitä, miten valmistelu on organisoitu. Tämä vaihe ei välttämättä ole kovin näkyvä organisaatioissa. Varsinainen numeroihin perustuva budjetointi toteutetaan tavallisimmin netto- tai bruttobudjetointina, jolla on oleellinen merkitys taloutta koskevan vallan jakautumisessa. Nettobudjetointi mahdollistaa laajemman liikkumavapauden menojen kohdentamisessa ja tulojen hankkimisessa kuin bruttobudjetointi. (Kohtamäki ym. 2014, 334–337).

4. ANALYYSI YLIOPISTOJEN STRATEGIOISTA TALouden OHJauksen Näkökulmasta

Analyysimenetelmä on perinteinen laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä. Useat analyysimenetelmät pohjautuvat sisällönanalyysiin, mikäli sen teoreettisella viitekehyksellä tarkoitetaan kirjoitettuja, kuultuja tai nähtyjä sisältöjä. Sisällönanalyysissä aineisto tyypitellään, luokitellaan tai teemoitetaan. Luokittelussa ainoista järjestetään luokkien tai määrien mukaan. Aineisto ryhmitellään tyypeittäin (tyypittely) ja niiden perusteella etsitään näkemyksille tyypittely. Tyypittelyssä tiivistetään joukko tietynlaista teemaa yleistykseksi. On myös selvitettävä, haetaanko aineistosta samankaltaisuutta ja näkyykö siinä jokin tietty logiikka tai tyypillinen tapa kertoa aineiston sisällöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–93).

Aineiston analyysi koostuu aineistolähtöisestä kirjoitetusta materiaalista, josta luodaan teoreettinen kokonaisuus (Metsämuuronen 2008, 47–50). Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto pelkistetään siten, että aineistosta karsitaan epäolennaiset tiedot pois. Tällöin aineiston pelkistämistä ohjaa

tutkimustehtävä, jonka mukaan aineisto koodataan tutkimustehtävässä ilmenevien ilmausten mukaisesti. Aineistosta etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Pelkistetyt ilmaukset yhdistetään tai niistä muodostetaan alaluokkia, jotka edelleen yhdistetään yläluokiksi ja kootaan käsitteen mukaan. Tulkintaan ja päättelyyn pohjautuvasta sisällönanalyysistä edetään empiirisen aineiston kautta kohti käsitteellisempää näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Tuloksissa kuvaillaan luokittelun perusteella muodostetut käsitteet ja kategoriat sekä niissä ilmenevät sisällöt. Johtopäätösten kokoamisessa pyritään käsittämään, mitä asiat tutkittavalle kohteelle merkitsevät. (mts. 40, 108–113).

Sisällönanalyysimenetelmällä aineistosta koetetaan saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiiviissä muodossa. Kerätty materiaali järjestetään päätelmien tekemistä varten. Sisällönanalyysi luokitellaan tekstianalyysiksi, jossa haetaan tekstin merkitystä ja siinä kuvataan aineiston sisältöä sanallisesti. (mts. 40, 103–106).

Talouden ohjauksen näen strategisena kokonaisuutena, joka käsittää koko organisaatiotason ja jonka alle voidaan luoda pienempiä osa-alueita erilaisin kriteerein ja toisaalta myös jakaa niiden kautta vastuuta eri toimijoille. Luokittelen talouden ohjauksen edelleen tarkemmiksi osa-alueiksi talousohjaukseen, taloussuunnitteluun ja tulosbudjetointiin. Järvenpää & Länsiluoto ym. (2010, 12–13) mukaan talousohjaus voidaan luokitella operatiivisen ja strategisen johtamisen mukaan, tehokkuuden sekä laadun mukaan. Talousohjauksen alle liittyy taloussuunnittelu, jonka mukaan aineistoa voidaan luokitella suunnittelu, toteutuksen ja näiden tarkkailemisen kautta. Taloussuunnittelun liittyvät erilaiset laskelmat, päämäärät ja tavoitteet. Näiden kautta saadaan selville kuinka tehokkaasti tai tuloksellisesti yksikkö tai koko organisaatio toimii. (Viitala & Jylhä 2006, 294). Taloussuunnittelun alle liitetään tulosbudjetointi, jossa luokittelu perustuu rahoitukseen, tuloksellisuuteen mittaamiseen ja indikaattoreiden tuoman tiedon kautta sekä tulostavoitteiden määrittämiseen.

Suomen 14 yliopiston strategiat ovat toisaalta hyvin samankaltaisia, mutta toisaalta hyvin erilaisia. Yliopistojen strategiat on pääosin päivitetty vuoteen 2020 asti. Strategiatyötä on tehty monissa yliopistoissa vuosina 2014 ja 2015, jolloin uusittu strategia on alkanut vuonna 2015 tai 2016. Pisimmät strategiat ajoittuvat aina vuoteen 2025, kuten Lapin yliopistossa on tehty. Lähes kaikissa strategioissa näkyvät visio ja missio sekä osalla yliopistoista on myös kirjattu yliopiston arvot.

Monissa strategioissa visiossa ilmenee tulevaisuuden ilmiöt, kuten innovatiivisuus, kansainvälisyys ja tieteidenvälisyys. Nämä kuvastavat erittäin hyvin tulevaisuuden modernia yliopistoa, jonka tulee kehittää uutta ja olla monella tapaa kansainvälinen ja tutkimuksen sekä opetuksen tulee olla monialaista, tieteenalat ylittävää toimintaa. Näin ollen strategiat vastaavat hyvin modernin yliopiston kuvausta (Niirainen & Saarti 2008, 61–62), jossa yliopisto toimii kansainvälisessä toimintaympäristössä yhteistyössä muiden yliopistojen tai organisaatioiden kanssa. Lisäksi yliopistojen tulee kyetä verkostoitumaan laajalti, mikä pohjautuu pitkälti korkeakoulujen väliseen kilpailuun opiskelijoita ja ulkoisesta rahoituksesta.

Pienten yliopistojen strategiat ovat hyvin yksinkertaiset. Svenska Handelshögskolan on tehnyt yksikkökohtaiset strategiat, jolloin yhtä päästrategiaa ei ollut saatavissa. Lapin tai Lappeenrannan yliopistojen strategioista ei näy viitteitä talouden ohjaukseen. Sen sijaan Taideyliopistolla on hyvin lyhyt ja yksinkertainen strategia. On selvää, että yliopisto on hyvin fokusoitunut tiettyihin erikoisaloihin. Laatu nousee esille strategista, jotka viittaavat omalta osaltaan talousohjaukseen. Näiden osalta visoista saa kuvan, missä he jo ovat. Selkeää päämäärää tulevaisuuteen ei ole. Toisaalta voidaan ajatella, että asiat ovat hyvin. Näissä yliopistoissa ei ehkä tarvita suuria panostuksia tulevaisuuteen, jonka vuoksi taloudellisia satsauksia ei myöskään ole. Pienissä yliopistoissa johtaminen ja suunnitelmallisuus ovat melko yksinkertaista verrattuna suuriin monialaisiin yliopistoihin, joissa johto joutuu huomioimaan erittäin monia kokonaisuuksia.

YLIOPISTO	VISIO	MISSIO	ARVOT	TALouden OHJAUS	LUOKITTELU
Lapin yliopisto (LY)	Lapin yliopisto on kansainvälisesti selkeästi profiloitunut ja tunnustettu arktinen ja pohjoinen tiede- ja taideyliopisto.	Pohjoisen puolesta, maailmaa varten	Luovuus ja vaikuttavuus kriittisyys ja emansipatorisuus yhteisöllisyys ja yksilöllisyys		
Lappeenrannan yliopisto (LTY)	Etsimme vastauksia avainkysymyksiin	Vaikutamme uudella tavalla	Rohkeus menestyä, intohimo luoda uutta tieteen avulla, Tahto rakentaa hyvinvointia		
Svenska handelshögskolan (SHH) Tiedeyliopisto	Taideyliopisto on Suomen kiinnostavin yliopisto. Taideyliopisto on kansainvälisesti vetovoimainen oppimisen, taiteen ja tutkimuksen kohtauspaikka. Taideyliopistolla on merkittävä rooli yhteiskunnassa	Taideyliopiston perustehtävänä on antaa taiteen ylintä koulutusta, harjoittaa tutkimusta ja taiteellista toimintaa sekä vaikuttaa yhteiskunnassa. Taideyliopistossa on laaja taidealojen koulutustarjonta ja uutta luova opetuksen ja tutkimuksen vuoropuhelu. Nämä tekevät Taideyliopistosta kansainvälisesti ainutlaatuisen yliopiston.	Taito, Yhteisöllisyys, Rohkeus	Laatu ja vastuullisuus	Talousohjaus - Laatu

Taulukko 2. Yliopistot, joissa alle 5000 opiskelijaa (Lapin yliopiston strategia 2015; Lappeenrannan yliopiston strategia 2016; Hanken strategia 2016; Tiedeyliopiston strategia 2016)

Alle 10000 opiskelijan yliopistoissa strategiat on hyvin laadittuja ja niistä näkyy selkeästi yliopistojen visio. Myös missio ja arvot ovat useimmilla kirjoitettuna. Talouden ohjaus näyttäytyy näiden yliopiston strategioissa hyvin. Osalla on erittäin hyvin ja kattavasti otettu kantaa talousohjaukseen, koko yliopistoa koskettaen. Strategiassa on huomioitu laatu, tehokas hallinto ja henkilöstö. Lisäksi vuosisuunnittelu, talousohjauksen ja raportoinnin sekä rahoitusmallin kehittäminen nousivat strategiasta esille. Nämä antavat hyvät perusteet yliopiston strategian tavoitteille. Näillä voidaan vaikuttaa vision ja mission toteuttamiseen. Strategiasta näkyy, millä tavoin yliopisto pyrkii vaikuttamaan talouden ohjaukseen ja sitä kautta tavoitteisiin. Luokittelun mukaan näissä yliopistoissa korostuu johtaminen ja suunnitelmallisuus sekä tuloksellisuus. Näissä yliopistoissa henkilöstöä on jo melko paljon, joka vaikuttaa johtamiseen niin hallinnon kuin yksikötasolla. Se luo omat haasteet strategian ja talousohjauksen suunnittelemiselle ja johtamiselle. Kansainvälisyys ja verkostoituminen vaativat yliopistoilta johdon linjauksia siitä mihin suuntiin tai keiden kanssa yliopisto haluaa verkostoitua. Tämäkään ei saa olla organisaation yksiköiden päätettävissä vaan sen tulee olla johdettua ja suunnitelmallista toimintaa.

YLIOPISTO	VISIO	MISSIO	ARVOT	TALOUDEEN OHJAUS	LUOKITTELU
Tampereen teknillinen yliopisto (TTY)	Parannamme tutkimuksen ja koulutuksen avulla ihmisen ja ympäristön hyvinvointia. Kehitämme teknologiaa, joka uudistaa Suomen teollisen kilpailukyvyä. Edistämme kansainvälisyyttä ja tieteen avoimuutta. Tampereilaiset korkeakoulut vuonna 2020 yhdistävä uusi yliopisto on kansainvälisesti vaikuttava tiedeyliopisto. Luomme uutta osaamista ja ennennäkemättömiä mahdollisuuksia monitieteisiin läpimurtoihin tekniikassa ja luonnontieteissä, terveydessä, taloudessa ja yhteiskuntatieteissä. Uudenlaiset joustavat opintopolkumme vastaavat työelämän muuttuviin tarpeisiin.	Tampereen teknillinen yliopisto on teknologisen kehityksen tiennäyttävä ja tutkimusmaailman sekä elinkeinoelämän yhteistyökumppani. Koulutamme haluttuja osaajia yhteiskunnan tarpeisiin.	rohkeus, vastuullisuus ja yhteisöllisyys	Johdetaan tuloksellisesti kaikilla tasoilla. Hyvistä tuloksista palkitseva palkkaus.	Talousohjaus - johtaminen Tulosbudjetointi - tuloksellisuus
Vaasan yliopisto (VY)	Vaasan yliopisto on liiketoimintaorientoitunut yliopisto, joka on kansainvälisesti ja valtakunnallisesti menestyvä sekä tehokkaasti verkottunut monialainen tutkija ja kouluttaja.			Yliopiston johtamisjärjestelmä, toiminnanohjaus ja laadunvarmistusjärjestelmä takaavat yliopiston tuloksellisen ja laadukkaan toiminnan. Tehokas	Talousohjaus - laatu - johtaminen Talousuunnittelu - suunnittelu - tuloksellisuus Tulosbudjetointi - tehokkuus
Åbo Akademi (ÅA)	Åbo Akademi on kansainvälinen yliopisto, jolla on korkea maine tieteellisillä profiilialueillaan ja ruotsinkielinen ympäristö kansainvälisille kilpailukykyiselle tutkimukselle ja koulutukselle.	Åbo Akademi tehtävänä on tarjota avointa ruotsinkielinen toimintaympäristö tutkimukselle ja tuottaa laadukkaita pohjoismaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia. Åbo Akademiassa on erityinen tehtävä kouluttaa ruotsinkielisiä asiantuntijoita Suomen tuleviin tarpeisiin.	Monimuotoisuus, Avoimuus, Rohkeus, Osallistuminen, Kestävyys	Ylläpitää ja saavuttaa kestävä talous, vakaa vuosisuunnittelu, ennakointi ja kohdennettu lähestymistapa. Kehitetään rahoitusmallia, joka tarjoaa pitkän aikavälin lähestymistavan	Talousuunnittelu - suunnitelmallisuus - seuranta Tulosbudjetointi - rahoitus

Taulukko 3. Yliopistot, joissa 5000–10000 opiskelijaa (Tampereen teknillisen yliopiston strategia 2016; Vaasan yliopiston strategia 2013; Åbo Akademin strategia 2015)

Keskisuurissa, noin 15000 opiskelijan yliopistoissa strategiat ovat jo hyvin laajoja ja kattavia niin opetuksen kuin tutkimuksen osalta. Visoista näkyy selvästi tulevaisuuden hahmottaminen. Strategioissa näkyy talouden ohjaus. Strategioihin on kirjattu vahva vakavaraisuus, ulkopuolisesta rahoituksesta huolehtiminen ja sen määrän kasvattaminen sekä tuloksellinen johtaminen. Edelleen strategiassa voisi näkyä suunnitelmat siitä, miten näihin asetettuihin tavoitteisiin päästään. Visio ja talouden ohjaus ovat kuitenkin edelleen hyvin kaukana toisistaan. Visioissa näkyy hyvin haastavia tavoitteita, mutta strategiassa ei ole mainintaa miten huolehditaan vision täyttymisestä. Miten lupaukset lunastetaan? Vaikka vakavaraisuus, taloudellinen kestävyys ja johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä, ne eivät kuitenkaan edesauta kansainvälisyyttä tai uuden teknologian kehittämisessä. Henkilöstösuunnittelun kautta yliopistot turvaavat kansainvälisen henkilöstön. Luokittelun mukaan näissä keskikokoisissa yliopistoissa korostuu tehokkuus ja tuloksellisuus tulosbudjetoinnin kautta. Jos ajatellaan, että talousjohtamisen kautta edetään taloussuunnitteluun ja sitä kautta tulosbudjetointiin, on näissä yliopistossa huomioitu toiminnan alalinja. (Curristine ym. 2007, 1–22). Kuitenkaan taloussuunnittelua näissä strategioissa ei kovin hyvin näy. Strategiassa toivoisi kuitenkin näkyvän myös kokonaisuus miten tulosbudjetointiin päädytään taloussuunnittelun kautta ja mikä on laajempi visio talouden ohjauksesta.

YLIOPISTO	VISIO	MISSIO	ARVOT	TALOUDEN OHJAUS	LUOKITTELU
Jyväskylän yliopisto (JY)	Jyväskylän yliopisto on kansainvälisesti tunnettu monialaisena tiedeyliopistonajoka on oppimisen ja opetuksen aloilla yksi maailman johtavista yliopistoista.	Nuorison parasta tässä harrastetaan		Vahva talous: vahva vakavaraisuus turvaa liikkumavaran strategian toteuttamisessa. Täydentävän ja kilpaillun tutkimusrahoituksen	Tulosbudjetointi - tehokkuus - rahoitus
Oulun yliopisto (OY)	Tuotamme uutta tietoa kestävämmän, terveemmän, älykkäämmän ja humanimman maailman rakentamiseksi.	Tiedettä arktisella asenteella		Ennakoiva henkilöstösuunnittelu. Johtaminen perustuu ammatillisen asiantuntijuuden, tehokkuuden ja hyvinvoinnin tasapainoiseen kehittämiseen organisaation kaikilla tasoilla. Kestävään toimintaan vaaditaan	Talousohjaus - johtaminen Taloussuunnittelu - suunnitelmallisuus Tulosbudjetointi - tehokkuus
Tampereen yliopisto (TaY)	Vuonna 2020 Tampereen yliopisto on kansainvälinen tutkimusyliopisto ja merkittävä uuden ja vaikuttavan tiedon tuottaja.			Työmotivaatio, työssä jaksaminen, työtaakan jakaminen tasaisesti, palkitsemisjärjestelmän kehittäminen. Investoinnit ja rakentaminen. Uudistaa sisäistä	Tulosbudjetointi - rahoitus

Taulukko 4. Yliopistot, joissa 10000–15000 opiskelijaa (Jyväskylän yliopiston strategia 2015; Oulun yliopiston strategia 2016; Tampereen yliopiston strategia 2016)

Suurten yliopistojen strategiat ovat laajoja ja niihin on hyvin kirjattuna visio, missio sekä arvot. Ne kattavat monipuolisesti kaikki yliopiston osa-alueet opetuksen ja tutkimuksen sekä hallinnon. Tämän lisäksi ne kuvaavat hyvin tulevaisuuden modernia yliopistoa. Strategioihin on kirjattu hyvin haastavia ajatuksia tulevaisuudesta ja niissä luotetaan vahvasti uuden kehittämiseen ja luomiseen.

Strategioissa on kirjattuna talouden ohjaukseen liittyviä seikkoja kuten henkilöstösuunnittelu, johtaminen sekä rahoitusmallien kehittäminen. Nämä ovat tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa vision saavuttamiseen. Nämä käsittävät koko yliopiston toimijat opettajista tukihenkilöstöön. Näin ollen myös hallinnollisen henkilöstö voidaan liittää osaksi strategiaa. Näissä yliopistoissa näkyy selkeästi johtaminen osana talousohjausta, jonka kautta taloussuunnittelua sekä suunnitelmallisuutta pyritään organisoimaan. Lisäksi tulosbudjetointiin liittyen yliopistot huolehtivat tuloksellisesta toiminnasta ja rahoituksen riittävydestä. Myös ulkoisen rahoituksen hankintaan ja rahoituksen suuntaamista strategiaan kohteisiin viitataan strategiassa. Edelleen keinot näiden asioiden saavuttamiseksi puuttuvat. Suurissa yliopistoissa näkyy luokittelun mukaan kaikki talouden ohjauksen luokittelut, mutta eivät kuitenkaan kovin kattavasti. Viitteitä löytyy lähes jokaisesta suuresta yliopistosta. Toisaalta toiminnan suunnittelu on erittäin tärkeässä asemassa ja rahoituksen riittävyys on oleellista. Suurten yliopistojen osalta olisin toivonut löytäväni laajempia ja kattavampia tietoja talouden ohjauksesta, joka on kuitenkin suurissa yliopistossa haasteellista.

Suurissa yliopistoissa omat haasteet talouden ohjauksessa luo monialainen ja useita yksiköitä sekä tekijöitä sisällään pitävä organisaatio, jossa kaikkien osapuolten tulee ymmärtää toiminnan taloudellisuus ja sen merkitys toiminnalle. Tämän yhdistäminen strategiaan on myös haasteellista. Suurten yliopistojen osalta strategiaan on kirjattu yhdessä suunnitellut tukipalvelut sekä strategiaa toteuttava henkilöstö. Kun organisaatio on suuri ja tekijöitä on useita, on vaikeaa saada koko organisaation tasolla toimivaa ja ymmärrettävää ohjausta tai strategiaa luotua. Organisaatiossa on aina sellaisia toimijoita, jotka eivät tiedosta miten esimerkiksi oma toiminta liittyy strategiaan. Tämä ongelma liittyy ehkä enemmän hallinnon tai tukipalveluiden toimintaan. Näin ollen olisi tärkeää etenkin isoissa yliopistoissa kirjata tukipalveluiden rooli strategiaan ja sitä kautta jalkauttaa toiminta ohjaukseen. Nämä saattavat olla tekijöitä jotka yliopistot ovat kirjanneet esimerkiksi yksiköiden omiin ja tarkempiin strategioihin ja lisäksi niissä saattaisi hyvin olla mainittuna keinot, miten muun muassa tukipalvelut toteuttavat strategiaa.

YLIOPISTO	VISIO	MISSIO	ARVOT	TALouden OHJAUS	LUOKITTELU
Aalto-yliopisto (AYO)	Innovatiivinen yhteiskunta	Tulevaisuuden tekijät: Tiede ja taide yhdessä tekniikan ja talouden kanssa	Intohimo etsiä uutta, Rohkeus vaikuttaa ja menestyä, Vapaus olla luova ja kriittinen, Vastuu välittää, suvaita ja innostua, Perustana eettisyys, avoimuus ja tasa-arvo	Parannetaan ydintehtävien tulokellisuutta tuottamalla laadukkaita ja tehokkaita tukipalveluita, jotka suunnitellaan yhdessä. Turvataan yliopiston taloudellinen kestävyys monipuolistamalla	Talousohjaus - johtaminen Tulosbudjetointi - tehokkuus - rahoitus
Itä-Suomen yliopisto (ISY)	Olemme kansainvälisesti vetovoimainen tiedeyliopisto, joka hakee tieteiden välisiä ratkaisuja maailmanlaajuisiin ongelmiin.	Olemme kansainvälinen, monitieteinen ja opiskelijakeskeinen tiedeyliopisto. Korkeatasoinen tutkimus ja vetovoimainen koulutus rakentavat tulevaisuutemme osaamisperustaa.	Tieteen, opetuksen ja oppimisen vapaus Avoimuus ja rohkeus Vastuullisuus ja vaikuttavuus	Osaava, motivoitunut ja strategiaa toteuttava henkilöstö	
Turun yliopisto (TY)	Turun kauppakorkeakoulu on kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu urauurtavasta, tieteidenvälisestä tutkimuksesta ja opetuksesta, joilla se osallistuu yritysten ja yhteiskunnan kehittämiseen. Innovaatiot, ennakoiti ja vastuullisuus painottuvat toiminnassamme. Olemme kiinnostava vaihtoehto lahjakkaille opiskelijoille ja tutkijoille sekä yhteistyökumppaneille kaikkialla maailmassa.	Turun kauppakorkeakoulun tehtävänä on tuottaa kansainvälisesti arvostettua ja vaikuttavaa tutkimusta ja oppimista. Olemme mukana kehittämässä yrittäjähenkisiä, innovatiivisia ja vastuullisia yrityksiä sekä kestävää yhteiskuntaa. Tätä tehtäväämme toteutamme oman erityisasiantuntemuksemme ja tieteidenvälisyyden pohjalta. Vastuutamme Turun yliopistossa kauppa- ja taloustieteellisestä tutkimuksesta ja koulutuksesta. Asiantuntemuksemme perustaa on akateemisessa yhteistyössä sekä tiiviissä, pitkäaikaisissa suhteissa yritysten kanssa. Yhdistämällä kauppa- ja taloustieteellisen osaamisemme Turun yliopiston muiden tieteenalojen osaamiseen tuotamme merkittävää lisäarvoa liike-elämälle ja yhteiskunnalle paikallisesti, alueellisesti ja globaalisti.	eettisyys, kriittisyys, luovuus, yhteisöllisyys, avoimuus	Rakenteellinen kehittäminen, innovaatiot, talous tasapuolisesti ja hyvin johdettu.	Talousohjaus - johtaminen

Taulukko 5. Yliopistot, joissa 15000–20000 opiskelijaa (Aalto-yliopisto strategia 2016; Itä-Suomen yliopiston strategia 2015; Turun yliopiston strategia 2016)

YLIOPISTO	VISIO	MISSIO	ARVOT	TALouden OHJAUS	LUOKITTELU
Helsingin yliopisto (HY)	Luova, kansainvälinen oppimisen ja huippututkimuksen ympäristö, opiskelija keskiöön, uusiutumisen mahdollistavat voimavarat.	Korkealaatuinen tutkimus ja koulutus sekä aktiivinen yhteiskunnallinen vuorovaikutus muuttavat maailmaa paremmaksi.	Totuuden ja uuden tiedon etsintä on tutkimuksen ja opetuksen lähtökohta.	Profilointi ja rekrytointi. Yliopiston toimintakulttuuri on sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti vastuullista. Huolehditaan, että jokaisen yliopistolaisen työn tavoitteet linkittyvät yliopiston tavoitteisiin. Rahoituksen	Taloussuunnittelu - suunnitelmallisuus Tulosbudjetointi - rahoitus

Taulukko 6. Yliopistot, joissa yli 20000 opiskelijaa. (Helsingin yliopiston strategia 2016;).

Yliopistojen toimintaa ohjataan hyvin vahvasti opetusministeriön ja lakien kautta. Opetusministeriön myöntämän perusrahoituksen lisäksi yliopistot tarvitsevat ulkopuolista kilpailtua rahoitusta pärjätäkseen muuttuvassa toimintaympäristössä ja turvatakseen toimintansa ja asemansa markkinoilla. Pekkola ym. (2014, 174) toteaa, että korkeakoulujen rahoitusmallit toimivat keskeisinä ohjauksen keinoina, joiden kautta voidaan luoda kannustimia. Muutamat yliopistot ilmaisevat strategioissa suunnittelevansa sisäistä rahoitusmallia uudelleen. Tämä vastaa talouden ohjaukseen ja ilmenee erittäin hyvin kyseisten yliopistojen strategioissa. Lisäksi kannustinjärjestelmän luominen liittyy vahvasti tulosbudjetointiin ja tuloksellisuuteen. Rahoitusmallin uudistaminen voi olla pitkä prosessi, jossa on monia tekijöitä mukana. On hyvä, että se on otettu osaksi pidemmän aikavälin suunnitelmaa.

Tämä vaatii yliopistoilta vahvaa tulevaisuuteen tähtäävää strategiaa ja hyvää johtamista niin hallinnon kuin yksikön tasolla. Andrew West (2008, 73) korostaa artikkelissaan johtajien roolin merkitystä, joka tässä tilanteessa yliopistojen osalta näyttäytyy tietyllä tapaa heikolta. Johtajien rooli on tuoda myös strategiaan organisaation kannalta tärkeitä pidettäviä kehittämiskohteita tai -toimenpiteitä. Tässä yhteydessä on myös hyvä huomioida taloudellinen tilanne sekä se mitä toimenpiteet vaativat talouden näkökulmasta. Talousohjauksen kannustavana keinona strategioissa oli muun muassa hyvistä tuloksista palkitseva palkkausjärjestelmä. Tässä johtajien rooli on myös tärkeää, jotta riittävät tulokset saavutetaan.

Taloutta johtamalla johdetaan myös toimintaa, vaikka näiden kytkennät toisiinsa voivat olla kaukaisia. Tätä voidaan kuvata reaali-prosessin avulla, jossa reaali-prosessi johtamalla johdetaan aina myös taloutta. Reaali-prosessin toisin sanoen toimintojen johtamisella toteutetaan talousyksikön perustarkoitusta, jossa reaali-prosessin valinnat vaikuttavat talousyksikön tulojen ja menojen rakenteeseen. Raha- ja reaali-prosessien johtamisen tavoitteiden tulee olla samat. Molempien on tähdättävä perustarkoituksen tuottamiseen ja toteuttamiseen eikä niitä voida todellisuudessa erottaa erillisiksi johtamisen alueiksi, käsitteellisten eroavaisuuksien vuoksi. (Kohtamäki ym. 2014, 346–347).

Strateginen ohjaus kuten myös talouden ohjaus ovat tärkeitä johtamisen välineitä. Strategisen ohjauksen kautta organisaatiolle luodaan missio, visio ja arvot, joita se toteuttaa toiminnassaan. Sen myötä tarvitaan resursseja ja palveluita, jotka vaativat rahaa, jolloin talouden ohjauksen tärkeys nousee. Tämän myötä näiden kahden ohjauksen välillä on selkeä yhteys, jonka tulisi näkyä myös

strategiadokumenteissa. Talousohjauksen vaiheisiin kuuluvat suunnittelu, toteutus ja valvonta. Yliopistojen strategioissa näkyy vahvasti tuloksellisuus ja resursointi, jotka liittyvät myös talouden ohjaukseen. Resursoinnissa pyritään johtamaan ja suunnittelemaan toimintaa kustannustehokkaasti muun muassa henkilöstöhallinnon osalta. (Järvenpää & Länsiluoto ym. 2010, 13). Taloudellisia voimavaroja suunnitellaan strategisten painopisteiden mukaisesti, jolloin tarvittavat sekä käytössä olevat resurssit kohdennetaan tarkasti määritetyille kohteille. Näin yliopistot voivat kohdentaa resurssit eri opintokokonaisuuksiin jotka ovat kyseisen yliopiston kärkialoja. Näiden kautta voidaan luoda tuloksellisuuden mittareita ja edetä kohti tulosbudjetoinnin kehittämistä, kuten Charoenkul & Siribanpitak, (2012, 1–11) ovat artikkelissaan todenneet.

Strategia-ajattelussa talousyksikkö nähdään avoimena järjestelmänä, joka on vuorovaikutuksessa ulkoisen ympäristön kanssa. Talouden johtaminen on vain yksi näkökulma strategiseen johtamiseen, jossa talousarvio on tärkeä toimeenpanon väline. Budjettivallan käyttäminen ohjaa talousyksikön taloutta ja koko talousyksikön toimintaa. Talouden ohjaukseen ja johtamiseen sisältyvät resurssien hankkiminen, kohdentaminen ja niiden seuraaminen sekä mitä annetuilla resursseilla saadaan aikaan. (Kohtamäki ym. 2014, 335). Tästä näkökulmasta strateginen ohjaus ja talous kytkeytyvät läheisesti toisiinsa ja sen myötä niiden tulisi näkyä strategiadokumenteissa.

Talouden näkökulmasta strategiset valinnat perustuvat niukkojen resurssien optimaaliseen kohdentamiseen. Strategisen ja talouden ohjauksen integroitumisen tavat vaihtelevat yksiköittäin. Usein strategia ja budjetointi eivät ole yhteydessä toisiinsa, mikä tuottaa vaikeuksia toiminnan suunnittelemiselle ja johtamiselle. Budjetointia ei välttämättä pidetä edes relevanttina strategisen johtamisen välineenä tai vastaavasti strategian tärkeyttä ei huomioida budjetoinnissa. Talouden tunnusluvut antavat tärkeää tietoa tulevaisuuden suunnittelemiseen. (Järvenpää ym. 2010, 206–209). Näin ollen myös strategia on tärkeä väline myös talouden ohjauksessa. Tästä näkökulmasta on perusteltua, että strategia ja budjetit ovat jatkuvan keskustelun ja seurannan kohteina yliopistoissa.

Teorian mukaan (Järvenpää & Länsiluoto ym. 2010, 12–13) talousohjauksen osalta strategioissa näkyy hyvin johtaminen, jonka kautta toimintaa jalkautetaan organisaation alatasoille ja yksiköille. Talouden osalta strategioissa voisi vielä laajemmin näkyä talouden ohjaukseen liittyviä tekijöitä. Oletin, että yliopistojen strategioissa olisi kirjattuna kustannustehokkuus. Tätä en kuitenkaan strategioista nähnyt enkä siihen mitään liittymäpintaa. Nykyään puhutaan usein kustannustehokkuudesta ja siitä kuinka kustannuksia tulisi seurata eikä niiden kasvu ole toivottavaa

mikäli rahoitusta ei saada vastaavasti lisää. Taloussuunnitteluun liittyvä suunnitelmallisuus näyttäytyy myös melko hyvin yliopistojen strategioissa. Tosin niitä ei ole suoraan kirjattu talouden osuuteen. Suunnitelmat näyttäytyvät melko selkeinä, mutta niiden toteuttamiseen ja seurantaan liittyviä tekijöitä ei ole kirjattu juurikaan. Taloussuunnitteluun liittyvät päämäärät ja tavoitteet jäävät myös kirjaamatta.

Viitala & Jylhä (2006, 294) näkevät talouden ohjauksen toimenpiteinä, joilla pyritään varmistamaan yliopiston taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen. Tämä ei näy yliopistojen strategioissa, vaikka yliopistojen strategioissa olevat tavoitteet ja tulevaisuuden näkymät vaativat yliopistoilta jopa usean vuoden investointeja ja talouden kohdentamista strategiaan kärkeäloihin. Kun ajatellaan talouden ohjausta pienemmissä osa-alueissa luokittelun mukaan, jäävät toimenpiteiden kirjaaminen edelleen huomiotta. Kuitenkin esimerkiksi Åbo Akademilla on hyvin kirjattu vuosisuunnittelu ja ennakointi. Nämä ovat enemmän keinoja selvittää, millaiset raamit jollekin toimenpiteelle on asetettu ja miten tavoitteet saavutetaan. Kuitenkin oleellista on se, miten näitä seurataan. Vielä näillä tekijöillä ei kyetä varmistamaan tavoitteiden saavuttamista.

Toiminnan strategian tarkoituksena on asettaa pitkän aikavälin tavoitteet, valita toimintasuunnat ja allokoita resurssit siten, että valittu kilpailutapa on toimintaympäristössä mahdollinen. Strategiassa määritellyt mission ja vision mukainen toiminta ja kilpailustrategia tulee kyetä tyydyttämään kilpailijoita etevämmin. Tämä edellyttää strategisten resurssien hyvää hallinnointia, toisin sanoen ydinosaamisen rakentamista, strategisten varojen kasvattamista ja kehittämistä sekä keskeisten prosessien tehokasta johtamista. Budjetoinnilla tuetaan tätä toimintaa operatiivisesti kohdentamalla resurssit valituille painopistealueille ja asettamalla kehittämiskohteita lyhyellä aikavälillä siten, että pitkän aikavälin kilpailukyky kehittyy toivottuun suuntaan. Strategian ja budjetoinnin yhdistäminen toteutuu vaiheittain etenevän prosessin tavoitteena. (Järvenpää ym. 2010, 208). Tämän teorian pohjalta yliopistojen strategioissa oli havaittavissa innovaatioiden lisääminen, resursointi ja tavoitteiden seuranta. Näillä on vahva linkki talouteen aina talousohjauksesta taloussuunnitteluun ja sitä kautta tulosbudjetointiin, koska ne vaativat yliopistoilta taloudellista resurssia. Onkin tärkeää valita tarkoin painopistealueet ja investoida niiden seurantaan, jolloin myös linkki niin strategian kuin talouden ohjauksen välillä lisääntyy. Tämä voisi kuitenkin selvemmin näkyä kaikkien yliopistojen strategiadokumenteissa.

Budjetoinnin yhteys strategiaan vahvistuu, jos budjetointiprosessilla voidaan tuottaa korvaavia toimenpiteitä, joilla on vaikutuksia strategian täsmentämiseen ja kehittämiseen. Nämä kaksi prosessia voivat ajallisesti olla hyvinkin kaukana toisistaan. Juuri tällöin yhteys toiminnan johtamiseen valitun vaihtoehdon ja suunnan mukaisesti sekä budjetoinnin laadinnan välillä saattaa jäädä ohueksi. Suurin osa kritiikistä kohdistuu juuri tähän ongelmaan. Parhaimmillaan budjetointiprosessi ja strategiaprosessi lomittuvat käytännössä niin, että budjettiohjauksen välillä tunnistetaan uusia strategisia mahdollisuuksia samalla kun nykyistä strategiaa toteutetaan. Strategisen suunnittelun, ohjauksen ja valvonnan tuloksena syntyvät yleiset toimintaedellytykset, toimintaohjeet sekä ideaalitavoitteet ja -tulokset ohjaavat ja mahdollistavat kehyksen budjetointiprosessien operatiiviselle johtamiselle. Nämä tiivistyvät toimintasuunnitelman laatimiseen, taloudellisten tavoitteiden määrittämiseen ja toiminnan kehityksen seurantaan. Budjetointi voi tukea strategista ohjausta erityisesti silloin, kun sitä on kehitetty strategisten epävarmuustekijöiden analysointiin ja yhdistetty kilpailijaseurantaan ja suorituksen mittauksen järjestelmiin. Oleellista on, että poikkeamat herättävät johtoryhmässä monipuolista keskustelua ja johtavat tarpeen mukaan strategisten perusolettamien ja toiminnan muutokseen. Budjetointi tukee strategista johtamista, kun sen välityksellä toteutetaan strategian vahvistamista, strategian tavoitteet konkretisoituvat, epävarmuustekijöitä voidaan analysoida, se synnyttää keskustelua toimintamallin muutostarpeista ja uusista strategisista mahdollisuuksista ja että organisaation johdon strategisen ymmärryksen ja oppimisen tukeminen vahvistuu. (Järvenpää ym. 2010, 209–210). Budjetoinnin yhteyttä strategiaan oli havaittavissa rahoituksen ja tuloksellisuuden kautta. Budjetointi nähdään ehkä enemmän sisäisenä prosessina, jota ei ehkä kovin helposti mielletä osaksi strategiaa. Haasteena voi olla se, että strategia laaditaan usealle vuodelle, kun taas budjetointi käsittää vain vuoden. Kuitenkin, jos ajatellaan usean vuoden päähen, tulisi strategian ja budjetin kohdata. Tuolloin strategia kauden päätyttyä määritellyt tavoitteet pitäisi olla saavutettuna. Tämä olisi hyvä kirjata talousohjauksen kautta strategiaan.

Burke (1998, 1–11) toteaa, että tulosbudjetointi siirtää painopisteen varoista tuotoksiin ja tuloksiin. Valtiot alkavat vähitellen suosimaan tulosbudjetointia, jossa on linkki budjetointiin ja suorituskyvyn rahoitukseen, mutta erittäin tiivis side rahoitukseen. Opetusministeriön kautta yliopistot saavat kukin toiminnalle asetetut tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa ja sitä kautta asettavat taloudelle raamit. Näissä on asetettu myös yliopistolle tuloksellisuustavoitteet. Saavutettuaan nämä yliopisto saavat lisärahoitusta. (YL 558/2009, 48–49 §.). Tuottavuuden ja tuloksellisuuden arviointi on niin ikään osa tulevaisuuden modernia yliopistoa (Niiranen & Saarti 2008, 64). Toisaalta näiden mukaan loogisesti ajateltuna yliopistoilla olisi mahdollisuus ottaa käyttöön tulosbudjetointi, joka myös osaltaan edes auttaa tulosten seurantaa ja raportointia. Andrews (2004) kehottaa yliopistoja kehittämään mittareita

edelleen ja hyödyntämään niitä osana budjetointia. Opetusministeriön kautta on käytössä jo laadittuja mittaristoja. Yliopistojen mittaristoja ja tavoitteita tulee kehittää edelleen vastaamaan tulevaisuuden odotuksia (Schmidtlein 1999, 161) ja toisaalta myös vaatimuksia, joka ovat jo nostettu esille opetusministeriön kautta. Tulosbudjetointi luo toiminnalle raamit, jonka kautta käytettävissä olevat resurssit jaetaan. Samalla määräytyvät tuloksellisuuden kriteerit, joiden mukaan arvioidaan toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Yhteenvedona todettakoon, että strateginen ohjaus sekä talouden ohjaus ovat vielä melko uusia ilmiöitä suomalaisessa yliopistokontekstissa. Etenkin talouden ohjaus on korostunut viime vuosien aikana, jolloin yliopistoista tuli itsenäisiä oikeushenkilöitä. Johtamiseen ja sen keinoihin yliopistot ovat satsanneet viime vuosina paljon. Edelleen kuitenkin on kehitettävää, etenkin tämän tutkimuksen kautta havaittujen seikkojen kautta. Tutkimus antaa hyviä näkökulmia tulevaisuuden työlle ja havainnollistaa strategisen ja talousohjauksen liittymäpintojen yhteyttä. Kehitystyötä hidastaa yliopistossa vallitseva hierarkia, organisaation kompleksisuus ja toisaalta myös akateeminen vapaus harjoittaa muun muassa tutkimusta. Näiden vuoksi johtaminen on vaikeaa ja myös haasteellista nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä.

Johtamisen vaikeudet ja haasteet liittyvät organisaation monialaisuuteen ja sen hallintaan, jossa tulee huomioida tutkijoiden, opettajien ja opiskelijoiden akateeminen vapaus sekä akateemisen yhteisön kulttuuri (Tirronen 2014, 76–77). Johdon tulee kyetä osallistamaan asiantuntijayhteisöä ja sitouttamaan henkilöstöä hallinnon toimintaan samalla johtaen toimintaa ja kehitystä eteenpäin. Nykypäivän modernissa yliopistossa yhdistyy akateeminen yhteisö ja hallinnollinen organisaatio, joka muodostuu alhaalta ylöspäin. Tämä tarkoittaa sitä, että akateemista yhteisöä koskevat päätökset ja ratkaisut on sidottu toimintaympäristöön ja sen tulevaisuuden näkymiin. Hallinnollista ja strategista päätöksentekoa on siirretty yliopiston johdolle ja hallinnollisiin yksiköihin, joiden toimintaa ohjataan toiminnan, tulosten ja tuottavuuden kautta.

Teoreettisen viitekehyksen kautta tarkasteltuna voidaan todeta, että isossa roolissa on yliopistojen muuttuva toimintaympäristö ja sen hallinta. Toisaalta myös osaava ja oikeissa tehtävissä oleva henkilöstö on avain asemassa. Nämä tekijät vaikuttavat tulosbudjetointiin ja sitä kautta

tuloksellisuuteen. Mikäli kokonaisuutta ei kyetä hahmottamaan ja hallitsemaan on vaikea luoda tuloksellisuuden kriteereitä saati toiminnan raameja. Näiden lisäksi tulee huomioida ydintoiminta eli opetus ja tutkimus. Niemelä ym. (2008, 32–43) toteavat, että budjetointi ja strategia kuuluvat oleellisena osana organisaation ohjausjärjestelmään ja niillä on suora yhteys organisaation ydintoimintaan. Lyhyesti ajatellen voidaan todeta, että toimintaympäristön, henkilöstön ja ydintoimintojen kautta määritellään strategia ja talouden raamit. Näiden kautta yliopiston johto ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan hyvin kompleksisessä ympäristössä, jossa vaikuttaa myös akateeminen vapaus.

Tutkimuskysymyksessäni tarkoituksena oli tutkia, miten talouden ohjaus näkyy yliopistojen strategiadokumenteissa. Tutkimus perustuu vahvasti teoriaan, jonka kautta tutkimuksessa saatuja tuloksia pohditaan. Tutkimuksessa käytettiin luokittelua teorian tietoon pohjautuen talousohjauksen, taloussuunnittelun ja tulosbudjetoinnin määritelmistä nousevia tekijöitä.

Esiintyminen luokittelun mukaan

Talousohjaus	Johtaminen	5
	Laatu	2
	Tehokkuus	4
Taloussuunnittelu	Suunnittelu	4
	Toteutus	0
	Seuranta	1
Tulosbudjetointi	Rahoitus	5
	Tuloksellisuus	4
	Mittaaminen	0

Taulukko 7. Yhteenveto tuloksista.

Johtopäätelmänä voidaan todeta, että lähes jokaisella yliopistolla oli liittymäpinta talouden ohjaukseen joko ylä- tai alatasolla. Strategiat olivat hyvin erilaisia ja talouteen liittyvää tietoa oli löydettävissä melko vähän. Kokonaisuutena ajatellen strategioissa on havaittavissa kaikki luokittelun tasot, joskaan niitä ei ole kovin selkeästi kirjattuna. Tutkiessani strategiadokumenteja huomasin, strategioiden enemmän liittyvän toiminnan muuhun ohjaamiseen ja tulevaisuuden suunnittelemiseen. Strategioissa näyttäytyy vahvasti kansainvälisyys, joka vaikuttaa luonnollisesti yliopiston toimintaympäristöön ja sen muodostumiseen. Kansainvälisyyttä ajatellen yliopistot kilpailevat niin opiskelijoista, tutkijoista kuin kansainvälisestä rahoituksesta. Tämä vaatii yliopistoilta hyvää johtamisesta ja myös talouden ohjauksen osalta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimusmateriaalista talousohjauksen osalta nousi esille enimmäkseen johtaminen ja tehokkuus. Vallitsevana tekijänä on kuitenkin johtaminen, joka liittyy niin strategisen kuin talousjohtamisen toisiinsa. Kuten Järvenpää ja Länsiluoto (2010, 12–13) toteavat, on talousohjauksen kautta pystyttävä reagoimaan toimintaympäristössä näkyviin muutoksiin nopeasti. Tämä vaatii Kehusmaan (2010, 145–152) mukaan joustavuutta, jotta muutoksia voidaan tehdä missä vaiheessa vain ja sen myötä muuttaa toimintaa toivottuun suuntaan. Talouden ohjaus on osa yliopiston johtamista ja tässä tutkimuksessa talousohjaus ylin tyypittelyn taso, jossa pyritään käytännössä saavuttamaan annettu tavoitteet tehokkaasti ja laadukkaasti. Yliopistot ovat nostaneet esille tehokkuuden, jota nykypäivän modernilta yliopistolta vaaditaan. Vähenevät resurssit pakottavat yliopistoja miettimään toimintojaan ja sitä kautta tehostamaan toimintaansa. Viitala & Jylhä (2006, 294) näkevät talousohjauksen toimenpiteenä, joiden kautta taloudelliset tavoitteet voidaan saavuttaa. Strategiadokumenteissa varsinaisia toimenpiteitä ei ollut havaittavissa.

Taloussuunnittelu tyypiteltiin suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Tässä tutkimuksessa yliopistojen strategiadokumenteissa taloussuunnittelu ei näkynyt kovin laajasti. Muutamissa strategioissa viitattiin suunnitelmallisuuteen sekä seurantaan. Taloussuunnittelua tehdään vuoropuheluna hallinnon ja yksikön välillä, jota kutsutaan yleensä budjetointiprosessiksi. Yksikkö laatii suunnitelmat ja arviot siitä millaiset resurssit ja talouden raamit se tarvitsee toimiakseen. Tämän jälkeen yksikkö esittää ne hallinnolle ja sen perusteella käydään tulosneuvottelut. Neuvotteluiden kautta johto vahvistaa yksiköille käytettävissä olevat talouden raamit. Taloussuunnittelu ja budjetointiprosessi ovat kuitenkin varsin näkyvää toimintaa yliopistoissa ja sen eri yksiköissä, joten olisin toivonut taloussuunnittelun nousevan esille tutkimusmateriaalista. Taloussuunnittelun näkyvimpänä tekijänä on yleensä budjetointi. Järvenpää ym. (2010 sekä Pellinen (2005) viittaavat osaltaan vahvasti budjetointiin. Yliopistojen strategioissa tämä näyttäytyy kuitenkin enemmän suunnittelun kautta, mutta liittymäpinta talousohjaukseen ja sitä kautta strategiaan on melko vähäinen.

Tulosbudjetointi on tyypittelyn alin taso, jossa määritellään rahoitus, tulostavoitteet, mittarit ja indikaattorit, jonka kautta toimintaa voidaan arvioida ja seurata. Tuloksista nousee esille selkeästi rahoitus, joka viittaa vahvasti rahoituksen riittävyyteen ja siitä huolehtimiseen. Tulosbudjetoinnin kautta voidaan varmistaa taloussuunnittelun kautta aina talousohjaukseen toiminnan tuloksellisuudesta ja tehokkuudesta huolehtiminen. Tämä vaatii kuitenkin yliopistolta hyvää johtamista, joka on kirjattu strategioihin. Curristine ym. (2007, 1-22) mukaan tulosbudjetointia

voidaan käyttää taloussuunnittelun eri vaiheissa ja sen avulla voidaan vaikuttaa tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen. Tulosbudjetoinnin laajempi käyttöön ottaminen yliopistoissa helpottaisi toiminnan suunnittelua ja kehittämistä edelleen. Tulosbudjetoinnin kautta organisaatio saa tietoa siitä, että missio, visio ja arvot toteutuvat ja strategiassa määritetyt tavoitteet saavutetaan (Schmidtlein 1999, 169). Sen kautta yliopistot saisivat tietoa niin sisäisestä kuin ulkoisesta toiminnastaan. Kivistö ym. (2014, 209–214) viittaa teoksessa vaikuttavuuteen, joka on yksi tuloksellisuuden kriteeri. Tämän määrittämisen kautta tulosbudjetoinnin käyttäminen on myös perusteltua, jolloin tuloksellisuutta suunnitellaan ja seurataan tulosbudjetoinnin avulla.

Tuloksellisuus on osa nykypäivää ja se tulee näkymään merkittävässä roolissa myös yliopistoissa. Tulevaisuudessa tuloksellisuutta voidaan käyttää yhtenä kilpailutekijänä markkinoilla. Tämä vaatii kuitenkin yhteisiä vertailukelpoisia laskelmia, joita ei vielä ole muuta kuin opiskelijoiden ja tutkimuksen osalta esitetty. Tukitoimintojen osalta myös tuottavuus olisi hyvä selvittää, mutta niissä laskentamalli (yleiskustannuskerroin) eroavat toisistaan, eivätkä sen vuoksi ole suoraan vertailukelpoisia. Tämän vuoksi yliopistojen kokonaisuuden osalta vertailu on vaikeaa, koska laskenta eroaa sisäisten erien vyörytysten osalta. Schmidtlein (1999, 169) kirjoittaa artikkelissaan tukipalveluiden tärkeydestä ja siitä, että myös nämä kulut tulee kyetä huomioimaan osana tulosbudjetointia niin omana toimintanaan kuin yhdistettynä yksiköiden toimintaan. Tämän osalta olisi hyvä saada myös vertailukelpoiset indikaattorit tukipalveluiden osalta esimerkiksi laatimalla laskentaohje yleiskustannuskertoimen laskemiseksi.

Tuloksellisuuden kautta ajateltuna tulosjohtamiseen on pitkälti jo yliopistoissa arkea, mutta sitä ei ehkä osata vielä riittävän hyvin hyödyntää koko yliopiston tasolla. Tämän ajatuksen ja toiminnan kehittäminen osaksi johtamista vie edelleen yliopistoissa aikaa. Nuoremmat johtajat jo ymmärtävät tuloksellisuuden ja siihen liittyvän johtamismallin. Kehusmaan (2010, 136–139, 143–145) mukaan tulosjohtamisella voidaan vaikuttaa organisaatioon sekä resurssien ohjaukseen sekä niiden myötä kehittää toimintaa haluttuun suuntaan. Tulosjohtaminen lisää tehokkuutta ja sen avulla voidaan varmistua, että asetetut tavoitteet saavutetaan. Tällöin strategia työtä tekee useampi henkilö, eikä se jää vain hallinnon tehtäväksi vaan kulkee läpi organisaation ja jakaa vastuuta laajemmin. Tähän liittyy vahvasti tuloksellisuusraha ja tulospalkkiokriteerit, joiden kautta tuloksia seurataan ja jotka määrittävät raamit johtamiselle.

Cary Israel ja Brenda Kihl (2005, 77–86) ovat aiemmin todenneet, että strategisesta suunnittelusta on hyötyä budjetointi prosessissa. Tutkiessani strategioita olisin toivonut näkeväni isommissa yliopistoissa vieläkin pidemmälle vietyä suunnittelua ja strategian sekä talousohjauksen integrointia. Oma näkemykseni oli aluksi se, että pienimmissä yliopistoissa laajan strategian tekeminen ei ole niin välttämätöntä, kuin suurissa yliopistoissa. Odotin näkeväni yliopiston koon mukaan laajenevia ja edelleen selkeämpiä strategioita, joissa myös talouden ohjaukseen liittyvät tekijät on selvemmin huomioitu. Tätä en kuitenkaan huomannut. Tutkimukseni mukaan 5000–15000 opiskelijoiden yliopistoissa strategiat olivat talouden ohjauksen näkökulmasta kattavampia. Tulevaisuuden moderni yliopisto vaatii rakenteellista kehittämistä ja uudistamista. Nämä vaativat yliopistoista resursseja ja rahoitusta. Näin ollen myös strategiassa talouden ohjaus tulisi ilmetä ja huomioida entistä paremmin ja avoimemmin.

Strategiatyö yhdistettynä talouden ohjaukseen ja sitä kautta budjetointiin on työlästä ja aikaa vievää. Kuten Kehusmaa (2010, 16–28) toteaa, strategia työ on jatkuvaa. Jarzabkowski & Spee (2009, 69–71) painottavat artikkelissaan vastuun jakamista eri tahoille. Näin varmasti jo useassa yliopistossa toimitaankin. Vastuuta jaetaan eri ryhmille tai muodostetaan avoimia strategiatilaisuuksia, jossa kaikki ovat tervetulleita vaikuttamaan yliopiston strategian muodostumiseen. Mielestäni on hyvä saada niin ammattilaisten kuin opiskelijoiden näkökulmia. Joka tapauksessa strategia ja talouden ohjaus ovat muutaman henkilön päätehtävä. Heidän tehtävä on vetää ehdotukset yhteen. Oleellista on se, miten tehtävä organisoidaan ja kuinka avoimesti siitä organisaatiossa keskustellaan.

Johtopäätelmänä voidaan todeta, että teorian tuottaman tiedon pohjalta strategiat voisivat olla tarkemmin laadittuja, jotka ottaisivat myös kantaa talouden ohjaukseen liittyviin tekijöihin ja miten strategiassa määritetyt visio ja missio saavutetaan, millaisia toimenpiteitä ne vaativat. Edelleen tämän kautta strategioissa voitaisiin paremmin integroida talouden ohjaus ja strategia toisiinsa. Kokonaisuutena ajatellen noin yhdeksällä yliopistolla oli liittymäpintaa talouden ohjaukseen. Osalla talouden ohjaus näkyi laajemmin esitettynä. Kuitenkin yllätys oli se, että osalla ei ollut mitään mainintaa talouden ohjauksesta. Edelleen vaikka osalla yliopistoista talouden ohjaus on huomioitu strategiassa, on se mielestäni kehittämiskohde tulevaisuudessa. Olisi tärkeää kirjata talouden ohjauksesta strategiaan jo senkin vuoksi, että toimintaympäristön ja toiminnan nopeasti muuttuessa, on huomioitu, miten näihin muutoksiin reagoidaan ja miten taloutta hoidetaan. Talouden ohjaus vaatii yhtä lailla johtamista ja suunnittelua kuin muukin toiminta yliopistossa. Se onkin varsin tärkeässä roolissa yliopistojen toiminnassa.

Yliopistojen strategioista näkee hyvin eri yliopistojen vaiheet. Osalla yliopistoista on selkeästi menossa tietynlainen kehitysvaihe, jolloin kehitetään esimerkiksi uusia rahoitusmalleja tai yliopistolla on käynnissä rakenteellinen kehittäminen. Osa yliopistoista on niin sanotusti seesteisessä vaiheessa, jolloin ei ole niin suuria kehittämiskohteita. Näiden seikkojen vuoksi strategiat ovat hyvin erilaisia. Vuorisen mukaan (2014, 1–4) strategisessa ohjauksessa on valittava, keskittyykö yliopisto tehokkuuden parantamiseen tai uuden luomiseen. Tämä on myös seikka, mitä yliopistoissa joudutaan tulevaisuudessa pohtimaan. Joka tapauksessa niukkenevat rahoituskanavat vaativat yliopistoilta tehokasta toimintaa, jotta ne tulevat toimeen annetulla rahoituksella. Se osaltaan tarkoittaa myös toisaalta luopumaan vanhasta ja muokkaamaan toimintaa uudelleen. Tällöin yliopiston on pohdittava strategiaansa ja mihin toiminnassa panostetaan ja toisaalta myös pohtimaan toimintaa talouden näkökulmasta ja sitä kautta myös budjetointia. Strategioissa näkyy selvästi suunta, mihin yliopistoja tulevaisuudessa viedään. Sen sijaan toivoisin näkeväni, miten talous yliopistoissa hoidetaan. Tulevaisuuden tavoitteet vaativat yliopistoilta investointeja ja uusia kohdennettuja rekrytointeja. Toimiakseen kansainvälisesti muun muassa tutkimuksen kautta yliopistojen tulee verkostoitua kansainvälisten organisaatioiden kanssa ja sitä kautta he voivat hankkia enemmän kilpailtua ulkoista rahoitusta, opiskelijoita ja tutkijoita.

Tehdessäni tutkimustani, heräsi mieleeni paljon uusia tutkimuksen kohteita. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin miten yliopistoissa tehdään taloussuunnittelua ja miten prosessi etenee sisäisesti. Toisaalta olisi myös mielenkiintoista nähdä eroaako prosessi tai prosessiin osallistuvat tekijät eri yliopistoissa. Tämän jatkotutkimuksessa olisi myös mielenkiintoista perehtyä tarkemmin yliopistojen kustannuslaskentaan, tuloksellisuuteen ja mahdollisiin eroihin yliopistojen välillä sekä laajentaa näkemystä ulkomaisten yliopistojen kautta. Näitä aiheita olisi mielenkiintoista tutkia strategian tai johtamisen näkökulmasta. Yleensä jo talouden eri osa-alueilla olisi paljon jatkotutkimuksen aiheita, sillä tutkimusta on tehty melko vähän.

LÄHTEET

Kirjat

Alasuutari, Pertti (2012) Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Asikainen, Rauno & Nissinen, Jouko (toim.) (1990) Luova tulosjohtaminen julkishallinnossa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Cai, Yuzhuo & Kohtamäki Vuokko (toim.) (2014) Transformation of Higher Education and Innovation Systems and China and Finland. Tampere: Suomen yliopistopaino Oy.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Harisalo, Risto (2008) Organisaatioteoriat. Tampere: Juvenes Print Oy.

Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (toim.) (2009) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka (2010) Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.

Kamensky, Mika (2008) Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kaplan, Robert & Norton, David (2007) Strategian toteutus: Synergiaetujen luominen balanced scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Kehusmaa, Kirsti (2010) Strategiatyö- Organisaation voimanlähde. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita (2003) Oppiva organisaatio. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Metsämuuronen, Jari (2008) Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mintzberg, Henry (1994) The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall. London.

Niemelä, Mika & Pirker, Anne & Westerlund, Johan (2008) Strategiasta tuloksiin - tehokas johtamisjärjestelmä. Helsinki: Sanoma Pro.

Pekkola, Elias & Kivistö, Jussi & Kohtamäki, Vuokko (toim.) (2014) Korkeakouluhallinto, Johtaminen, talous ja politiikka. Helsinki: Helsinki University Press.

Pellinen, Jukka (2005) Talousjohtaminen. Helsinki: Talentum.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila (2006) Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Artikkelit

Andrews, Matthew (2004) Authority, acceptance, ability and performance-based budgets reforms. *International Journal of Public Sector Management* 17:4, 332–344. <http://www.emeraldinsight.com/helios.uta.fi/doi/pdfplus/10.1108/09513550410539811>. Viitattu 16.6.2016.

Anderson, Don & Johnson, Richard & Milligan, Bruce & Australian National University (1996) Higher Education Council: Performance-Based Funding of Universities. Commissioned Report No. 51. Canberra: Australian Government Publishing Service. <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED418632.pdf>. Viitattu 24.2.2016.

Birnbaum, Robert (1988) How Colleges Work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1–29.

Bryson, John (1988) Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 4–5.

Buckland, Roger (2009) Private and Public Sector Models for Strategies in Universities: *British journal of Management* 20:4, 524–536. <http://web.b.ebscohost.com/helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d22ce988-2f35-4c9c-b1c5-8732af6326c2%40sessionmgr106&vid=4&hid=124>. Viitattu 5.9.2015.

Burke, Joseph (1998) Performance Budgeting and Funding: Making Results Count Where It Matters. *Assessment Update* 10:6, 1–4. <http://web.b.ebscohost.com/helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=e9d3a5ac-9df0-4529-b62d-f415084804e2%40sessionmgr102&vid=3&hid=124>. Viitattu 16.6.2016.

Charoenkul, Nantararat & Siribanpitak, Pruet (2012) An integrated performance-based budgeting model for Thai higher education. *Research in Higher Education Journal*, 1–11. <http://www.aabri.com/manuscripts/121233.pdf>. Viitattu 8.3.2016.

Curristine, Teresa & Lonti, Zsuzsanna & Joumard, Isabelle (2007) Improving Public Sector Efficiency: Challenges and Opportunities. *OECD Journal on Budgeting* 7:1, 1–22. <http://www.oecd-ilibrary.org.helios.uta.fi/docserver/download/4207011ec006.pdf?expires=1467704950&id=id&accname=ocid177564&checksum=D5712EA6C009E6713809FEE244C8E42F>. Viitattu 16.6.2016.

Gibson, Ann (2009) Budgeting in Higher Education: The Higher Education Management Series 3, 1–31. <http://education.gc.adventist.org/documents/Budgeting%20in%20Higher%20Education.pdf>. Viitattu 8.10.2015.

Israel, Cary & Kihl, Brenda (2005) Using strategic planning to transform a budgeting process. *New directions for Community Colleges* 05:132, 77–86. <http://web.b.ebscohost.com.helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=509c5aed-4d0c-49de-be0f-bc9e45a4a51a%40sessionmgr106&hid=124>. Viitattu 8.12.2015.

Jongbloed, Ben & Vossensteyn, Hans (2001) Keeping up performances: An international survey of performance-based funding in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Management* 23:2, 127–145. <http://web.b.ebscohost.com.helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=df18e5c6-860a-4d25-9fd9-ed511898ca84%40sessionmgr105&hid=124>. Viitattu 16.6.2016.

Kamensky, Mika (2000) Strateginen johtaminen Suomessa eilen, tänään, huomenna (1970–2010): Liiketaloudellinen aikakauskirja 2000:1. http://lta.hse.fi/2000/1/lta_2000_01_d7.pdf. Viitattu 15.5.2015.

Kettunen, Juha (2011) Evaluation of the Centers of Excellence in Higher Education: Tertiary Education and Management 17:2, 151–161. <http://dx.doi.org/10.1080/13583883.2011.565790>. Viitattu 1.9.2015.

Lepori, Benedetto & Montauti, Martina & Usher, John (2013) Budgetary Allocation and Organizational Characteristics of Higher Education Institutions. A Review of Existing Studies and a Framework for Future Research. *Higher Education* 65:1, 59–78. <http://web.a.ebscohost.com.helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=54bf8acd-cef9-41d2-8b21-c4ff0f512532%40sessionmgr4004&hid=4201>. Viitattu 5.5.2015.

Niiranen, Vuokko & Saarti, Jarmo (toim.) (2008) Kirjeitä kampukselta. Kuopio: Kuopio University Press. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-951-27-1009-6/urn_isbn_978-951-27-1009-6.pdf. Viitattu 15.5.2015.

Jarzabkowski, Paula & Spee, Paul. (2009) Strategy-as-Practice: A review and future directions for the field: *International Journal of Management Reviews* 11:1, 65–95.

<http://web.b.ebscohost.com/helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=ab9302db-fa0f-45d7-ae24-e93b2095741b%40sessionmgr101&hid=124>. Viitattu 1.9.2015.

Pattison, Scott & Samuels. Nick (2002) Trend and Issues in Performance-Based Budgeting. *Spectrum: The Journal of State Government*, 75:2, 12–13. <http://connection.ebscohost.com/c/articles/7079098/trends-issues-performance-based-budgeting>. Viitattu 24.2.2016.

Schmidtlein, Frank A. (1999) Assumptions Underlying Performance-Based Budgeting. *Tertiary Education and Management* 5:2, 157–172. <http://search.proquest.com/helios.uta.fi/docview/212146807/fulltextPDF/F07DE3B4CE9E4174PQ/5?accountid=14242>. Viitattu 16.6.2016.

Tirronen, Jarkko (2014) Suuret haasteet ja yliopiston strategiset valinnat. *Tieteessä tapahtuu* 4/2014, 17–23. <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/article/view/46150>. Viitattu 5.5.2015.

Tirronen, Jarkko (2014) Suomalaisten yliopistojen strateginen johtaminen. *Hallinnon tutkimus* 1/2014, 70–77. <http://elektra.helsinki.fi/helios.uta.fi/se/h/0359-6680/33/1/suomalai.pdf>. Viitattu 5.5.2015.

Tirronen, Jarkko (2015) Poisvalinnat ja yliopiston strateginen johtaminen. *Tieteessä tapahtuu* 4/2015, 22–28. <http://ojs.tsv.fi/index.php/tt/issue/view/3399/showToc>. Viitattu 5.1.2016.

Varlotta, Lori (2010) Becoming a Leader in University Budgeting. *New Directions for Student Services: Wiley Periodicals, Inc.* Published online in *Wiley InterScience* 10:129, 5–20. <http://web.a.ebscohost.com/helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=553c6892-21cb-43a8-9f4f-483f887acbfe%40sessionmgr4002&hid=4201>. Viitattu 8.12.2015.

Vonasek, Joseph (2011) Implementing responsibility centre budgeting. *Journal of Higher Education Policy and Management* 33:5, 497–508. <http://web.a.ebscohost.com/helios.uta.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=659cc61e-517b-435b-9e31-6d48f3320a62%40sessionmgr4003&hid=4201>. Viitattu 31.1.2016.

Vuorinen, Tero (2014) Strategiatyö ja strategian työkalut. *Liiketalouden aikakauskirja* 14:1, 82–85. <http://lta.hse.fi/2014/1/>. Viitattu 5.5.2015.

West, Andrew (2008) Being Strategic in HE Management. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*. 12:3, 73–77. <http://dx.doi.org/10.1080/13603100802181133>. Viitattu 1.9.2015.

Suomen säädöskokoelma

OKM asetus. Opetus- ja kulttuuriministeriön asetus yliopistojen perusrahoituksen laskentakriteereistä annetun opetus- ja kulttuuriministeriön asetuksen muuttamisesta 182/2012 <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20140526>. Viitattu 2.9.2015

Valtioneuvoston asetus yliopistoista 770/2009. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20090770>. Viitattu 2.9.2015.

Yliopistolaki 558/2009. <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090558>. Viitattu 2.9.2015.

Muut

Toikka, Mirja (2002) Strategia-ajattelu ja strateginen johtaminen ammattikorkeakoulussa: Akateeminen väitöskirja. Tampere. Viitattu 1.9.2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2016) Yliopistojen hallinto, ohjaus ja rahoitus 2016. http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/?lang=fi. Viitattu 12.11.2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2015) OKM:n talousarvioesitys vuodelle 2016. <http://www.minedu.fi/OPM/Tiedotteet/2015/08/okmtae2016.html?lang=fi>. Viitattu 17.11.2015.

Tekes: Innovaatiotoiminnan rahoittaja ja verkottaja (2015) SHOK-hankkeet 2015. <http://www.tekes.fi/nyt/uutiset-2015/tekesin-rahoitus-shok-ohjelmille-paattyy/>. Viitattu 4.12.2015.

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2014) Yliopistojen ja ministeriön väliset sopimukset ja palautteet 2014. http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/yliopistokoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/yliopistojen_tulossopimukset/?lang=fi. Viitattu 8.3.2016.

Suomen virallinen tilasto (SVT) (2015) Yliopistokoulutus, Yliopistojen opiskelijamäärät 2015 [verkkajulkaisu]. Helsinki: Tilastokeskus. http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin__kou__yop/010_yop_tau_101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=d6b4d8ae-0963-4543-9d2d-8e990d93b0b6. Viitattu 5.7.2016.

Yliopistojen strategiat

Aalto-yliopisto strategia 2016–2020 (2016) Helsinki: Aalto-yliopisto. <http://www.aalto.fi/fi/about/strategy>. Viitattu 13.4.2016.

Helsingin yliopiston strategia 2017–2020 (2016) Helsinki: Helsingin yliopisto. <https://www.helsinki.fi/fi/yliopisto/strategia-ja-johtaminen/strategia-2017-2020>. Viitattu 13.4.2016.

Itä-Suomen yliopiston strategia 2015–2020 (2015) Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. <http://www.uef.fi/uef/strategia>. Viitattu 13.4.2016.

Jyväskylän yliopiston strategia 2015–2020 (2015) Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
<https://www.jyu.fi/hallinto/strategia>. Viitattu 13.4.2016.

Lapin yliopiston strategia 2025 (2015) Rovaniemi: Lapin yliopisto.
<http://www.ulapland.fi/Suomeksi/Tietoa-yliopistosta/Strategia-2025>. Viitattu 13.4.2016.

Lappeenrannan yliopiston strategia 2020 (2016) Lappeenranta: Lappeenrannan yliopisto.
<http://www.lut.fi/tutustu-meihin/yliopiston-esittely/strategia>. Viitattu 13.4.2016.

Oulun yliopiston strategia 2016–2020 (2016) Oulu: Oulun yliopisto.
<http://www.oulu.fi/yliopisto/esittely/strategia>. Viitattu 13.4.2016.

Hanken 2020 (2016) Helsinki: Svenska Handelshögskola. <http://www.hanken.fi/sv/om-hanken/det-har-ar-hanken/strategier>. Viitattu 13.4.2016.

Taideyliopiston strategia 2017–2020 (2016) Helsinki: Taideyliopisto.
<http://www.uniarts.fi/avaintietoa>. Viitattu 13.4.2016.

Tampereen teknillisen yliopiston strategia 2016–2020 (2016) Tampere: Tampereen teknillisen yliopisto. <http://www.tut.fi/fi/tietoa-yliopistosta/strategia/index.htm>. Viitattu 13.4.2016.

Tampereen yliopiston strategia 2016–2020 (2016) Tampere: Tampereen yliopisto.
<http://www.uta.fi/esittely/strategia/index/strategia.pdf>. Viitattu 13.4.2016.

Turun yliopiston strategia 2016–2020 (2016) Turku: Turun yliopisto.
<http://www.utu.fi/fi/Yliopisto/strategia-ja-arvot/Sivut/home.aspx>. Viitattu 13.4.2016.

Vaasan yliopiston strategia 2013–2016 (2013) Vaasa: Vaasan yliopisto.
<http://www.uva.fi/fi/about/vision/strategy/>. Viitattu 13.4.2016.

Åbo Akademi strategia 2015–2020 (2015) Turku: Åbo Akademi.
https://www.abo.fi/personal/akademis_strategi. Viitattu 13.4.2016.